



أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: تحليل الدور  
الوسيط لإدارة المواهب – دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد

إعداد

د. أشرف محمد إبراهيم عوض

أستاذ مساعد إدارة الأعمال – كلية التجارة - جامعة دمياط

ashrafawad50@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عوض، أشرف محمد إبراهيم (٢٠٢١). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لإدارة المواهب – دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢ (١) ج ٢، ٨٣١-٨٩٩.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

### مُلخَصُ البَحْث:

هدف البحث إلى تحليل دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار عن طريق تبني إدارة المواهب بالتطبيق على على الهيئة القومية للبريد -مصر، ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اختيار جميع فروع ومكاتب منطقة القاهرة الكبرى ميداناً تطبيقياً للبحث عن طريق توزيع استبيان شملت عينة مقدارها (٣٤٨) مستجيباً من السادة (مديري الفروع والإدارات المركزية ونواب المديرين، و رؤساء الأقسام) فضلا عن المقابلات الشخصية، وقد استخدم معامل الارتباط (Person) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R<sup>2</sup>) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط والمتغير التابع، بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS- v.23) وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن تبني إدارة المواهب يؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين المنظمة المتعلمة و الابتكار المؤسسي في الهيئة القومية للبريد. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات أبرزها ضرورة توظيف الدور الوسيط لإدارة المواهب في تعزيز العلاقة التأثيرية الإيجابية بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي بما يسهم بتقديم مجموعة من الخدمات المتنوعة المبتكرة والمتجددة التي تضيف قيمة لعملاء البريد المصري مما يدعم الابتكار التنظيمي على المستوى المحلي، فضلاً عن إمكانية جذب عملاء جدد نتيجة التنافس خاصة في الخدمات المصرفية الألكترونية المنتشرة حديثاً في هيئة البريد، وبالتالي سيساهم البحث في تطوير (الهيئة القومية للبريد) في ظل منظومة التميز الحكومي التي تسعى إلى تحقيقها جميع المؤسسات الحكومية في مصر من أجل تطوير أفضل خدمة ممكنة للمواطنين.

**الكلمات الدالة:** المنظمة المتعلمة؛ إدارة المواهب؛ الابتكار المؤسسي.

### مُقَدِّمة البَحْث:

لقد فرضت التغيرات المتسارعة التي حدثت في القرن الحادي والعشرين واقعا جديدا على المؤسسات بمختلف اختصاصاتها، مما أكد على حاجة هذه المؤسسات إلى التطوير والتحديث من خلال عمليات التعلم الدائم والمستمر، وهنا برزت فكرة تحول تلك المؤسسات إلى ما يعرف بإسم المنظمات المتعلمة والذي أشار إليه (Senge ١٩٩٠)، حيث وصف هذه المنظمات بأن لديها المناخ المناسب في التعلم والتفكير والطموح، وجوهر العمل يعتمد على تعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معا.

إن قدرة المنظمات على طرح منتجات وخدمات متميزة، وتحسين كفاءتها التشغيلية باستمرار، وخلق قيمة مضافة لعملائها ومالكها يتطلب القدرة على التعلم (Davis and Daley,2008) كما أن قدرة المنظمة على التعلم والابتكار هو أحد المحركات الأساسية لقدرات المنظمة لزيادة عوائدها وأرباحها وقيمتها الاقتصادية (Narver and Slater,1990). فالهدف من الابتكار هو خلق قيمة لأعمال المؤسسة من خلال تطوير وخلق أفكار جديدة تترجم من خلال

د. أشرف عوض

تسويقها للعملاء بنجاح، بالإضافة إلى تطوير قدرات المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة، ومن هنا تظهر أهمية ممارسات إدارة المواهب والتي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تحفيز الابتكار التنظيمي من خلال تعزيز إبداع الموظفين.

وعلى الرغم من اهتمام المؤسسات الخدمية العالمية بإدارة مواهبها البشرية، نجد أن معظم المؤسسات العربية تفتقر إلى الاهتمام بالمواهب البشرية والتي تعتبر الركيزة الأساسية في عملية الابتكار. فالمؤسسة التي تقوم على الابتكار التنظيمي تهتم بجذب أفضل المواهب الموجودة في سوق العمل والتي تتميز بروح المخاطرة وتكون ثقافتها مبنية على الإبداع والابتكار، فإكتشاف هذه المواهب يعتبر تحدياً لأي مؤسسة خاصة في ظل تواجد منافسة قوية بين المؤسسات، في هذا السياق يتناول هذا البحث إبراز دور خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي عن طريق تبني إدارة المواهب - خاصة في ظل تخصيص جائزة مصر للتميز الحكومي في عام (٢٠١٨) والتي تلتزم بمعاييرها كافة المؤسسات الحكومية في مصر.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته وفق أربعة مباحث مقسمة كالآتي:

- **المبحث الأول:** منهجية البحث وإجراءاته.
- **المبحث الثاني:** الجانب النظري لمتغيرات البحث الثلاث (خصائص المنظمة المتعلمة، إدارة المواهب، الابتكار التنظيمي)
- **المبحث الثالث:** الجانب الميداني للبحث ويشمل تحميل علاقات الارتباط واختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الثلاث.
- **المبحث الرابع:** الاستنتاجات والتوصيات.

د. أشرف عوض

المبحث الأول

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات الحكومية المصرية ومنها الهيئة القومية للبريد تحديات كبيرة من أجل تطوير عملياتها وابتكار خدمات جديدة تحاول أن ترضي بها المجتمع والمواطنين من حولها، ومن ناحية أخرى كمتطلبات من أجل التميز للظفر بجوائز منظومة مصر للتميز الحكومي. وبالتالي كان على هيئة البريد أن تسعى بكل اجتهاد للوصول الى ابتكارات حقيقية من أجل إرضاء العملاء وكمتطلبات إلزامية من الحكومة بعد أن ظلت لعهود طويلة تقدم خدماتها بطريقة روتينية وتقليدية تبعد عن التطوير والتحديث.

وقد أثبتت الدراسات السابقة أن هناك ثمة علاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتحقيق الابداع والابتكار والتميز المؤسسي ومنها دراسة (النسور، ٢٠١٠) و(صباح، ٢٠١٨) وغيرها من الدراسات التي أظهرت أن عملية التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين تساهم في عملية الإبداع والابتكار والتميز المؤسسي، وأن التعلم هو الخطوة الرئيسية لتحقيق الابتكار. كما أشار دراسة (نخيرة ونصيرة، ٢٠١١) أن المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم وتعمل على خلق بيئة تحتضن الإبداع. ولن يتحقق ذلك إلا بالاعتماد بشكل رئيسي على المواهب الموجودة بالمؤسسة وإدارتها.

وبالتالي كان على هذه الدراسة أن تبحث عن الأسباب الحقيقية وراء هذه الابتكارات التي قامت بها هيئة البريد في الخمس سنوات الماضية. وذلك باستخدام أبعاد المنظمة المتعلمة، و اختبار دور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي، وعزز ذلك الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والمقابلات مع بعض من قيادات الإدارة العليا والوسطى في المراكز والأفرع الرئيسية بهيئة البريد لمعرفة أسباب هذه الطفرات التطويرية والابتكارية في عمل الهيئة.

ومن هنا وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

- هل هناك دور لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي مع دخول إدارة المواهب كمتغير وسيط؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية؟
  - ١- هل تتمتع هيئة البريد بخصائص المنظمة المتعلمة؟
  - ٢- هل تتبنى الهيئة أبعاد إدارة المواهب؟
  - ٣- ما هو مستوى الابتكار التنظيمي في هيئة البريد؟
  - ٤- هل تساهم خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار التنظيمي عن طريق تبنيها لإدارة المواهب.
  - ٥- هل توجد علاقة ارتباط بين خصائص المنظمة المتعلمة للهيئة وتعزيز الابتكار التنظيمي عن طريق تبني إدارة المواهب؟
  - ٦- هل توجد علاقة تأثير لتبني إدارة المواهب في الهيئة في العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتعزيز الابتكار؟

د. أشرف عوض

ثانياً: أهمية البحث

- تتجسد أهمية البحث في جانبين، أولهما الجانب العلمي الذي يتمثل في أن هذا البحث يعتبر إمتداداً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع المنظمة المتعلمة إضافة إلى تناوله متغيراً يعدّ من المفاهيم الحديثة للموارد البشرية وهو إدارة المواهب وتأثيره الكبير في جذب وتطوير والمحافظة على المبدعين من الموارد البشرية وربط المتغيرين للتعرف على آثارهما في الابتكار التنظيمي وهي الدراسة الأولى التي تجمع بين المتغيرات الثلاث (المنظمة المتعلمة، إدارة المواهب، الابتكار التنظيمي). ويمكن تلخيص أهمية البحث في النقاط التالية:

١. تشخيص مقدرات الهيئة القومية للبريد ومواردها المعرفية ومدى الاستفادة منها بوصفها مؤسسة متعلمة عن طريق خصائصها المكتسبة
٢. تسليط الضوء على أهمية خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار التنظيمي.
٣. تسليط الضوء على أهمية تبني أبعاد إدارة المواهب في تعزيز الابتكار التنظيمي.

وثانيهما الجانب العملي

١. يتمثل في استهدافه لهيئة البريد المصري والتي تقدم خدمات (بريدية، بنكية، صرف معاشات، بوابة لجميع الخدمات الحكومية) لأكثر لسن القاهرة الكبرى، إذ سيسهم البحث بالوقوف على عمل الهيئة بمفهوم المنظمة المتعلمة والوقوف على ممارسات إدارة المواهب، والابتكار التنظيمي.

٢. تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة ومتطلباتها وعلاقتها بخصائص ومقومات الابتكار التنظيمي من خلال ادخال إدارة المواهب كمتغير بسيط، مما يتيح للبريد المصري الاستفادة من هذه المواضيع وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة.

٣. تعد هذه المواضيع الثلاثة (المنظمة المتعلمة، إدارة المواهب، الابتكار التنظيمي) من العناصر الرئيسية في منظومة جائزة مصر للتميز الحكومي والتي ستفيد البريد المصري (المُطالب بتقديم ملف كامل للحصول على الجائزة) مما ينتج عنها من توصيات تساعد في تطوير ملف التميز لدى الهيئة.

٤. تقديم أسس علمية سليمة يمكن أن تستفيد منها هيئة البريد في وضع وصياغة استراتيجيات جديدة تضمن توجه الهيئة كمنظمة متعلمة وإدارة المواهب بها وبالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة الفاعلة في الابتكار التنظيمي.

د. أشرف عوض

ثالثاً: أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مدى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة (تفكير النظم، التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي) بالبريد المصري.
٢. التعرف على مدى تطبيق أبعاد إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة اداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) بالبريد المصري
٣. الوقوف على مستوى الابتكار المؤسسي بالبريد المصري.
٤. تحديد إمكانية تبني أبعاد إدارة المواهب ومدى تأثيرها الوسيط في العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار التنظيمي.
٥. تحليل علاقات الارتباط بين كلاً من خصائص المنظمة المتعلمة وأبعاد إدارة المواهب والابتكار التنظيمي.
٦. اختبار اتجاهات التأثير لأبعاد إدارة المواهب وتأثيرها في العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتعزيز الابتكار التنظيمي.
٧. تزويد الهيئة القومية للبريد بتوصيات تساهم في إرشادها بأهمية المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب بما يضمن تحقيق الابتكار المؤسسي، وذلك لتحقيق تطلعات العملاء وكمطلب رئيسي للحصول على جائزة مصر للتميز الحكومي.

رابعاً: مخطط الدراسة

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافه، تم هيكلية نموذج فرضي يصور العلاقات بين متغيرات البحث والذي يوضح الدور الوسيط لإدارة المواهب وتأثيرها في العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار التنظيمي

والذي تم بناؤه عن طريق جمع الأدبيات الإدارية ذات العلاقة بالبحث إذ يتضمن هذا النموذج المتغيرات الرئيسية الآتية وابعادها الفرعية ويُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

١. المتغير المستقلة (X): خصائص المنظمة المتعلمة في البريد المصري (تفكير النظم، التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي) بالهيئة القومية للبريد.
  ٢. المتغير الوسيط (Y): أبعاد إدارة المواهب (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة اداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة).
  ٣. المتغير التابع (Z): يتمثل باليات الابتكار التنظيمي (ابتكار العمليات، الابتكار في الخدمات، الابتكار الإداري، و الابتكار الاتصالي).
- و يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (أبعاد المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب و الابتكار التنظيمي) من خلال الشكل رقم (١).

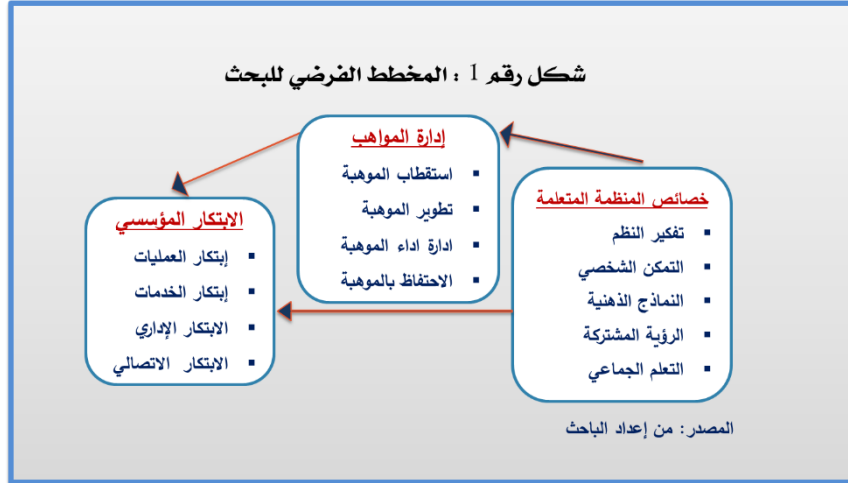
د. أشرف عوض

خامساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناءً على التأسيس النظري من الدراسات السابقة، فإنه يمكن صياغة فروض البحث التالية تمهيداً لإختبارها إحصائياً.

وكالاتي:

- **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب، وانبتقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفكير النظم وإدارة المواهب.
  - ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكن الشخصي وإدارة المواهب.
  - ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج الذهنية وإدارة المواهب.
  - ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة وإدارة المواهب.
  - ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم الجماعي وإدارة المواهب.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي بأبعاده، وانبتقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفكير النظم والابتكار التنظيمي بأبعاده.
  - ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكن الشخصي والابتكار التنظيمي بأبعاده.
  - ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج الذهنية والابتكار التنظيمي بأبعاده.
  - ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة والابتكار التنظيمي بأبعاده.
  - ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم الجماعي والابتكار التنظيمي بأبعاده.



د. أشرف عوض

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي بأبعاده، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استقطاب المواهب والابتكار التنظيمي بأبعاده.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين، تطوير المواهب والابتكار التنظيمي بأبعاده.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة اداء المواهب والابتكار التنظيمي بأبعاده.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالمواهب والابتكار التنظيمي بأبعاده.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة في إدارة المواهب، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تفكير النظم وإدارة المواهب.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التمكن الشخصي وإدارة المواهب.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين النماذج الذهنية وإدارة المواهب.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة وإدارة المواهب.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التعلم الجماعي وإدارة المواهب.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:** يوجد تأثير معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة في الابتكار التنظيمي، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تفكير النظم والابتكار التنظيمي.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التمكن الشخصي والابتكار التنظيمي.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين النماذج الذهنية والابتكار التنظيمي.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة والابتكار التنظيمي.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التعلم الجماعي والابتكار التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية السادسة:** يوجد تأثير معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة في الابتكار التنظيمي، عن طريق الدور الوسيط لإدارة المواهب:

**سادساً: حدود البحث:**

أ- **الحدود المكانية للبحث:** وتتمثل في الهيئة القومية للبريد. وقد اختار الباحث الهيئة القومية للبريد حيث يعد البريد المصري من أقدم المؤسسات الحكومية والذي تأسس عام ١٨٦٥ ويبلغ عدد عملائه أكثر من ١٥ مليون عميل (ديسمبر، ٢٠١٩) وقد ازداد عدد العملاء في العام الماضي (٢٠١٩) فقط (أكثر من ٢ مليون)<sup>(١)</sup> عميلاً والبريد المصري هو هيئة اقتصادية اجتماعية تسهم بشكل مباشر في تحقيق خطط الدولة الرامية إلى تحقيق التنمية إلى جانب ضمان كفاءة وسرعة تقديم الخدمة، ويقدر عدد مكاتب البريد المصري الآن ٣٧٢٤ مكتب

<sup>(١)</sup> الهيئة القومية للبريد - المركز الرئيسي - القاهرة ٢٠١٩/١٢.



د. أشرف عوض

على مستوى الجمهورية. وتعتبر الهيئة القومية للبريد بما تقدمه من خدمات (بريدية، بنكية، معاشات، بوابة رسمية لجمع الخدمات الحكومية) من أكثر القطاعات الخدمية أهمية في مصر، بالإضافة إلى أن الهيئة شهدت تطوراً كبيراً في الفترة السابقة وبالتالي يُعتبر أيضاً هذا القطاع جديراً بالدراسة وبيئة مناسبة لتطبيق الدراسة؛ نظراً لما لمسّه الباحث خلال زيارته للمقر الرئيسي وبعض الفروع من محاولات تطويرية جادة.

ب- **الحدود الزمنية للبحث:** لقد أنجزت عملية جمع البيانات واجراء المقابلات الشخصية والدراسة الاستطلاعية للبحث للمدة ما بين ٢٠١٩/١٢/١٦ وحتى ٢٠٢٠/٠٢/٢٤

ت- **الحدود البشرية للبحث:** تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث. وعلى الرغم من أهمية آراء المواطنين مُتلقي الخدمات في الهيئة القومية للبريد، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على العاملين في الإدارة الوسطى (مدير إدارة أو فرع أو مكتب- نائب مدير – رئيس قسم)؛ حيث يرى الباحث أن الإدارة الوسطى هي أكثر الإدارات معرفة بالمؤسسة خاصة أنها حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية ولديهم كفاءة الحكم على كل من مدى خصائص المنظمة المتعلمة؛ إدارة المواهب؛ والابتكار التنظيمي، ومن هنا، جاءت أهمية وضرورة التعرف على آرائهم واتجاهاتهم بشأن هذه المتغيرات، وربما تكون آراء واتجاهات المواطنين مُتلقي خدمات الهيئة القومية للبريد مجالاً لأبحاث أخرى مستقبلية.

سابعاً: منهج البحث

أ- اتبع الباحث في هذا البحث المنهج الاستنباطي (Deductive) الذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في عدد من الفروض القابلة للاختبار الإحصائي، ثم جمع البيانات الأولية اللازمة لإختبار صحة الفروض، فإذا ثبت عدم صحة الفروض يتم صياغتها مرة أخرى، وفي حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية (Sekran,2013).

ب- قام الباحث بدراسة استطلاعية، اشتملت على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من المنظمة المتعلمة، إدارة المواهب والابتكار التنظيمي. بالإضافة إلى عدد من المقابلات المُتعمّقة مع عينة عشوائية من ٣٠ فرد (مدير إدارة أو فرع أو مكتب- نائب مدير – رئيس قسم) بالهيئة القومية للبريد المصري وقد استهدفت الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- الحصول على بيانات استكشافية حول مدى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة وممارسات إدارة المواهب ومستوى الابتكار التنظيمي في الهيئة القومية للبريد. ومساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصّل إلى صياغة دقيقة لفروض البحث ومتغيراته. بالإضافة إلى التعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث.

ت- أكّدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة والتي هي تجرى بشكل ممنهج (وفقاً لإجابات ٢١ من بين عينة العاملين بنسبة ٧٠ % تقريباً)، وعدم القدرة على تحديد مدى تطبيق إدارة المواهب (وفقاً لإجابات ١٧ من بين عينة العاملين بنسبة ٥٧

د. أشرف عوض

% تقريباً)، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة بالهيئة القومية للبريد و ممارسات الابتكار التنظيمي (وفقاً لإجابات ١٩ من بين عينة العاملين، وبنسبة ٦٣ % تقريباً). أيضاً تبين الفهم العام للعينة (فيما بينها) حول معرفة وتطبيق كل من خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب، الابتكار التنظيمي. وعدم القدرة على معرفة مدى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة وممارسات إدارة المواهب والابتكار التنظيمي.

**ثامناً: أداة الدراسة:**

إعتمد البحث كما ذكرنا آنفاً على أداة رئيسية وهي استمارة الاستبيان التي صيغت فقراتها استناداً إلى العديد من الدراسات والأبحاث كما في الجدول رقم (١)، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية

وتكون استمارة الاستبيان من ٣ أقسام استبيان الدراسة من ٣ أقسام هي كالتالي:  
القسم الأول: وهو عبارة عن أبعاد الدراسة، حيث تكون الاستبيان من ٥٠ فقرة موزعة على ٣ أبعاد رئيسية على النحو التالي:

-قياس المنظمة المتعلمة (المتغير المستقل) والابتكار المؤسسي في البريد المصري (المتغير التابع) وإدارة المواهب (المتغير الوسيط):

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها – لقياس المنظمة المتعلمة، إدارة المواهب البشرية والابتكار المؤسسي في الدراسات السابقة، حيث يوضح الجدول التالي المقاييس التي تم استخدامها محل الدراسة.

شكل رقم (٢) المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومصادرها

المصادر	الفقرات	الأبعاد	المتغيرات	المحاور
قام كل من (Hurst, Blackman & Kelley, ( Mets & Torokoff, 2007 )، (2005) الزهراني، فاطمة عبد الله (٢٠١٧) (الحواجرة، ٢٠١٠)، (الذياب، ٢٠١٤) باستخدام نموذج بيتر سنج (Peter Senge)	٤-١	١. تفكير النظم	أبعاد المنظمة المتعلمة	المحور الأول
	٩-٥	٢. التمكّن الشخصي		
	١٣-١٠	٣. النماذج الذهنية		
	١٧-١٤	٤. الرؤية المشتركة		
	٢٠-١٧	٥. التعليم الجماعي		
	٢٠			
(Kamil at el , 2010) (Swapna & Raja,2012).(Njoroge, 2012)	٢٣-٢١	٦. استقطاب الموهبة	المواهب البشرية	المحور الثاني
	٢٦-٢٤	٧. تطوير الموهبة		
	٢٩-٢٧	٨. إدارة اداء الموهبة		
	٣٢-٣٠	٩. الاحتفاظ بالموهبة		
✓Bugge, Markus M.; Mortensen, Peter S.; Bloch, Carter2011( ✓Hugo Anthony& Laura,2013) ✓The Australian Public Sector Innovation Indicators (APSII) 2011 ✓European Public Sector Innovation Scoreboard EPSIS,2015 ✓Cho, JulieN,(2017)," (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي و معهد ستانفورد الدولي للأبحاث، 2016)	٣٥-٣٣	١٠. إبتكار العمليات	الابتكار	المحور الثالث
	٤١-٣٦	١١. الابتكار في الخدمات		
	٤٦-٤٢	١٢. الابتكار الإداري:		
		١٣. رابعاً الابتكار الاتصالي		
	٥٠-٤٧			

د. أشرف عوض

وحتى يتم تحقيق هدف الدراسة المتمثل باختبار اتجاهات الارتباط والتأثير لإدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة ما بين خصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها في العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتعزيز الابتكار التنظيمي في الهيئة القومية للبريد للتأكد من المستوى الذي حققته الهيئة من هذه الأبعاد، فقد قام الباحث أيضا بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من المديرين في المقر الرئيسي للهيئة كمدير الموارد البشرية ومدير العلاقات العامة ومجموعة من مدراء القطاع الاستراتيجي في الشركة. كما راجع الباحث مجموعة من التقارير السنوية للهيئة للحصول على البيانات والاحصائيات ذات العلاقة.

ب- المقياس الفئوي: يسمح بإجراء العمليات التحليلية على البيانات التي تم جمعها من الأفراد المبحوثين، إذ استخدم مقياس ليكرت الخماسي، وأُستعين بالبرنامج الإحصائي (SPSS- v23) ( واستخدمت الأدوات الإحصائية التي تضمنت الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل الارتباط المتعدد، معامل الانحدار الخطي البسيط، اختبار (F-Test) ، اختبار (T-Test) و قيمة البيتا و معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير. (R<sup>2</sup>) وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss v.23)

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تم تحديد حجم مجتمع البحث من (مديري الإدارات /مديري مكاتب البريد والأفرع الرئيسية) في القاهرة الكبرى والتي يقدر عدد فروعها بـ ٧٢٠ فرعاً ومكاتبها في يناير ٢٠٢٠ وقد تم تحديد منطقة القاهرة الكبرى (القاهرة – الجيزة – القليوبية) نظراً للانتشار الكبير لجميع أفرع ومكاتب البريد المصري وصعوبة الوصول إلى جميع الأفرع والمكاتب والبالغ عددها حوالي ٤٠٠٦ فرع على مستوى مصر (1).

٢/١١ - عينة البحث:

نظراً لكبير حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كل مفرداتهما؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث. وقد تم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع البحث باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠,٩٥) وتساوي (١,٩٦) d - نسبة

الخطأ = 0.05

(1) الهيئة القومية للبريد - المركز الرئيسي - القاهرة ٢٠١٩/١٢.

د. أشرف عوض

q: نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥) - P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠,٥٠)

حجم العينة من العاملين بمكاتب وفروع هيئة البريد المبحوثة =

$$n = \frac{3758 \times 0.05(1-0.05)}{[3758-1 \times (d0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.05(1-0.05)} = 348$$

و بتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات الطباقية العشوائية، تم توزيع حجم العينة على الطبقات المستهدفة في هيئة البريد المبحوثة وفقاً للجدول رقم (١) التالي: (\*)

جدول رقم (١)

نصيب العاملين بالهيئة القومية للبريد (القاهرة الكبرى) من العينة  
وعدد القوائم الموزعة وعدد ونسبة القوائم الصحيحة المُستردَّة

القوائم الصحيحة المُستردَّة		عدد القوائم الموزعة	حجم العينة	النسبة المئوية	عدد العاملين	طبقات العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالهيئة القومية للبريد
النسبة من العينة الموزعة	العدد					
٪١٦	٥٧	٧٢	٧٢	٪٢١	٧٧٨	مدير مكتب/ فرع / إدارة مركزية
٪١٥	٥٣	٦٧	٦٧	٪١٩	٧٢٠	نائب مدير وما في مستواه
٪٤٣	١٤٨	٢٠٩	٢٠٩	٪٦٠	٢٢٦٠	رئيس قسم
٪٧٤	٢٥٨	٣٤٨	٣٤٨	٪١٠٠	٣٧٥٨	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

حادي عشر- اختبار إدارة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية التي تم جمعها حول متغيرات البحث التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

(\*) تم توزيع الاستمارات في المركز الرئيسي بواسطة الباحث وتم ارسال جميع الاستمارات الباقية عن طريق المركز الرئيسي لفروع ومكاتب منطقة القاهرة الكبرى وقام الباحث بتحصيّل ما يرد من الاستمارات أولاً بأول.

د. أشرف عوض

- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من مدى صلاحية هذا المقياس، وللوصول إلى أفضل صياغة مُمكنة للمتغيرات، تم عرضُه على عيَنتَين تَحْكُمَيتَين، الأولى من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة، والثانية من بعض المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئة القومية للبريد الخاضعة للدراسة، ثم أجرى الباحث بعض التعديلات المطلوبة. وقام الباحث بحساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ (Cronbach's Alpha) ثبات العينة التي تضم (٣٤٨) مبحوثاً يمثلون (المديرين، نواب المديرين، مديري المكاتب والفروع الرئيسية) وحساب قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان.

جدول رقم (3) معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ

المصدر: إعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS v.23)

المحاور	المتغيرات	الأبعاد	الفترة ت	الفا كرونباخ للأبعاد	معامل الصدق للأبعاد	معامل كرونباخ للمتغيرات	معامل الصدق للمتغيرات
المحور الأول	خصائص المنظمة المتعلمة	تفكير النظم	٤	٠,٧١	٠,٧١	٠,٦٧	٠,٧٨
		التمكن الشخصي	٤	٠,٧١	٠,٦٩		
		النماذج الذهنية	٤	٠,٧٣	٠,٧٨	٠,٧٩	٠,٧٧
		الرؤية المشتركة	٤	٠,٦٣	٠,٧٧		
		التعليم الجماعي	٤	٠,٧١	٠,٧١		
المحور الثاني	إدارة المواهب	استقطاب المواهب	٣	٠,٧٨	٠,٧٧	٠,٧٣	٠,٨١
		تطوير المواهب	٣	٠,٦٦	٠,٦٥		
		إدارة أداء المواهب	٣	٠,٦٥	٠,٦٤		
		الاحتفاظ بالمواهب	٣	٠,٦٣	٠,٧٣		
المحور الثالث	الابتكار المؤسسي	إبتكار العمليات	٣	٠,٧٤	٠,٦٥	٠,٨١	٠,٨٢
		إبتكار الخدمات	٦	٠,٨٢	٠,٧٣		
		الابتكار الإداري	٥	٠,٧٣	٠,٨١		
		الابتكار الاتصالي	٤	٠,٨٣	٠,٧٧		

ونلاحظ زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة ثبات البيانات إذ يعبر هذا المعامل فعلا عن مدى فعالية الاستبيان ومدى تحقيقه لأهداف الدراسة، ويلاحظ أن كل النسب كانت أعلى من النسبة المعتمدة إحصائيا والتي تبلغ ٦٠ % وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة<sup>(1)</sup>.

<sup>(3)</sup> إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٤.

## المبحث الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: المنظمة المتعلمة النشأة والمفهوم:

لقد فرضت التغيرات المتسارعة التي حدثت في القرن الحادي والعشرين واقعا جديداً على المؤسسات بمختلف إختصاصاتها، مما أكد على حاجة هذه المؤسسات إلى التطوير والتحديث من خلال عمليات التعلم الدائم والمستمر، وهنا برزت فكرة تحول تلك المؤسسات إلى ما يعرف باسم المنظمات المتعلمة والذي أشار إليه (Senge, 1990) ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يربحها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معا.

وقد تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وخبراتهم وتخصصاتهم. وقبل تعريف المنظمة المتعلمة لا بد من توضيح الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، على الرغم من أنهما كانا يستخدمان حتى وقت قريب بشكل متبادل. حيث قام عدد من المفكرين بالتفريق بين هذين المفهومين وحددوا عدة فروق رئيسية بينهما على النحو التالي:

- يمثل التعلم التنظيمي مجموعة من الأنشطة، بينما تمثل المنظمة المتعلمة شكلاً من أشكال التنظيم (Tsang, 1997)
- يأخذ التعلم التنظيمي بطبيعة الحال مكاناً في المنظمة، بينما تتطلب المنظمة جهوداً لتطوير المنظمة المتعلمة (Dodgson, 1993).

وبناء على ما تقدم، نستطيع القول بأن التعلم التنظيمي هو أحد أركان المنظمة المتعلمة، ويساعدها على النمو والتطور وزيادة الإنتاجية، والتعلم التنظيمي عبارة عن أساليب وطرق وأدوات تساعد على حدوث عملية التعلم بينما المنظمة المتعلمة هي وصف تطبيقي للمنظمة المتعلمة، ويكون التركيز في التعلم التنظيمي على كيفية حدوث عملية التعلم، بينما في المنظمة المتعلمة يكون التركيز على ما يتم تعلمه.

**ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المؤسسة التي تتعلم وتشجع التعلم باستمرار لجميع العاملين فيها والعمل على رفع كفاءاتهم، من خلال العمل الجماعي، وتشجيع التعاون والحوار، ودعم الإبداع والتطوير المستمر والتنبؤ بالتغيير والاستعداد للمستقبل بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وهي ثقافة من الواجب تكريسها في رؤية المنظمة ومهمتها وبتبناها جميع أفراد التنظيم، كما أنها هدف إستراتيجي لا يقل أهمية عن أهداف التنظيم الأخرى مثل الربحية أو تحقيق الكفاءة (عبد الرحيم، ٢٠١٨). أما (٢٠٠٢: Johnston & Hawke) فيعرفها على أنها على أنها تلك الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة من القيم والاتجاهات والتطبيقات التي تشجع على التعلم للمنظمة وأعضاؤها.**

### خصائص المنظمة المتعلمة:

أشار كل من (Kontoghiorghes et al, 2005)، (Ellinger et al, 2000)، إلى أن المنظمة المتعلمة تتصف بمجموعة من الخصائص هي:

- توفير فرص مستمرة للتعلم واستخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة وتطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة والعمل على إستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة عن طريق الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.

### نماذج المنظمات المتعلمة:

يمثل النموذج إطاراً فكرياً يعكس تصورات الكاتب أو المفكر حول موضوع معين، فالنموذج يوضح المكونات أو الأبعاد والعلاقات التي تربطها، كما يشير إلى الأسس أو المبادئ التي يرتكز عليها مدخل ما أو مفهوم معين، وقد يمثل النموذج أيضاً المهارات أو الممارسات العلمية لتنفيذ فكرة معينة على أرض الواقع.

### نموذج بيتر سينج (Peter Senge Model, 1990):

وضع هذا النموذج بواسطة مفكر الإدارة الأمريكي بيتر سنج (senge) مدير مركز التعلم التنظيمي بمدرسة سلوان للإدارة التابعة لمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، ورئيس جمعية المنظمة المتعلمة في كامبردج التي تضم عدداً من المؤسسات والباحثين والمستشارين. والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع سنج عام ١٩٩٠م خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة كما يلي: (Senge, 2006)

- **تفكير النظم System Thinking**: وهو منهج واطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

- **التمكن الشخصي Personal Mastery**: ويقصد به المستوى العالي من الإتقان العلمي والمهني، وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود. ويمكن الوصول إلى ذلك باعتماد منهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد مقتدرًا على تحقيق الأهداف المطلوبة، ولا تتعلم المنظمات إلا بتعلم أفرادها.



د. أشرف عوض

- **النماذج الذهنية Mental Models**: ويقصد بها منهج الفرد في النظر إلى الأمور، أي أنه إطار مرجعي للعمليات العقلية، يحدد كيف يفكر الأفراد، ويشكلون تصوراتهم عن العالم، وكيف يؤثر ذلك في قراراتهم وأفعالهم، ومن النموذج الذهني ينبثق ما يسمى بنظرية العمل التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتخذها الأفراد لإرشاد سلوكهم وفهم سلوك الآخرين. وبالتالي فإن النماذج الذهنية هي تلك الافتراضات والتعهدات والصور الذهنية الراسخة والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث وكيفية التعامل معها.

- **الرؤية المشتركة Shared Vision**: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

- **التعلم الجماعي Team Learning**: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

وحتى تصبح المنظمة متعلمة أو تسير نحو التعلم فلا بد من توافر المتطلبات الخمس السابقة أو الأبعاد الأساسية التي وضعتها نموذج سنج وهي الأبعاد التي أستخدمها الباحث في هذه الدراسة كما يلي:

كما قدم واتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick, 1999) نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة يحدد عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير هما الأفراد والبناء التنظيمي. ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي أي على مستوى الأفراد والجماعات والمستوى التنظيمي، حيث يشمل كل مستوى على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي: خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية للتعلم.

**المحور الثاني إدارة الموهبة:** ويتضمن هذا المحور الفقرات الآتية:

**أولاً: مفهوم إدارة الموهبة:**

أشار (Beardwell & Claydon, 2010) إلى أن إدارة الموهبة هي عملية الجذب والإبقاء والتشخيص والتطوير والحفظ للأفراد الذين لديهم طاقات عالية وهم يمثلون قيمة عليا للمنظمة. وأكسال، *et al.*, 2013) على أن إدارة الموهبة هي طريقة جديدة لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات لضمان أن الشخص المناسب هو في الوظيفة المناسبة. وأوضح (Vatne & Torgersen, 2014) بأنها نظام للأنشطة والعمليات التي تركز على تحديد المواقع الرئيسية داخل المنظمة ووضع المواهب في هذه المواقع بما ينسجم مع مصلحة المنظمة وأهدافها. وبين (Sabuncu & Karacay, 2016) بأنها في الأساس عملية تنطوي على استخدام وإدارة الموظفين الذين لديهم قدرات استراتيجية مهمة لنجاح الأعمال.

د. أشرف عوض

وأضاف (Cho, 2017) بأنها الاستخدام المنهجي لأنشطة إدارة الموارد البشرية لاجتذاب وتحديد وتنمية والحفاظ على الأفراد الذين يعتبرون موهوبين ولديهم قدرات فريدة ومميزة. واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحث بأن إدارة الموهبة تشير الى تطبيق المنظمة لأفضل الممارسات في جذب ورعاية المواهب وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل.

ثانياً: أهمية وفوائد إدارة الموهبة:

تتبع أهمية إدارة الموهبة من خلال كونها أداة تستعمل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وضمان النجاح التنظيمي للمنظمة وبقائها على قيد الحياة في الأسواق التنافسية، فالمنظمات الناجحة مستقبلاً هي التي تنجح في جذب وتطوير والاحتفاظ بالمع وأفضل الموظفين، إذ يعتبر رأس المال البشري المصدر الرئيسي الذي يولد القيمة داخل المنظمة (Vatne & Torgersen, 2014)، وذكر (Sabun & Karacay, 2016) بأن أهمية إدارة الموهبة تكمن في حقيقة أن الأفراد الموهوبين يتمتعون بالقدرات الاستراتيجية التي يمكن أن تزيد من الإنتاجية والكفاءة والميزة التنافسية للمنظمات في جميع الصناعات. ويمكن إيجاز الفوائد التي تحققها إدارة الموهبة لمنظمات الأعمال في التالي:

١. تلعب إدارة المواهب دوراً كبيراً في اختيار القادة والمديرين والموظفين الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، كما يمكن ومن خلال الاستخدام المنظم لها حل العديد من المشاكل الاستراتيجية التي تواجه المنظمة بشكل جيد، إضافة إلى تحسين جودة الموظفين الحاليين في التعامل مع عنصر الاستكشاف والاستغلال من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة بما يعزز التوجو بالبراعة التنظيمية (الزبيدي، وعباس، ٢٠١٥)، (Guthrie, 2001)
٢. تلعب إدارة المواهب دوراً هاماً في تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق الموازنة بين أنشطة الاستغلال التي تركز على استغلال الإمكانيات الحالية، واشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية لضمان تحقيق هدف البقاء والنمو في الأجل القصير (وأنشطة الاستكشاف) التي تركز على البحث عن إمكانيات وفرص جديدة، وعملاء جدد ودخول أسواق جديدة بما يمكنها التكيف مع التغيرات البيئية، لتحقيق هدف البقاء والاستمرار في الأجل الطويل في الوقت نفسه (أبو زيادة، ٢٠٢٠).
٣. تعزيز مهارات الموظفين من خلال التركيز على عمليات التوظيف والاختيار والتعيين للذين يمتلكون مهارات تتسم بالقدرة على تحقيق التوازن بين الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي (Guttel & Konlechner, 2009).

د. أشرف عوض

ثالثاً: أهداف إدارة الموهبة:

إن تطبيق إدارة الموهبة يحقق جملة من الأهداف أهمها (Blass&April,2008) ، (Cannon & Mc Gee, 2010)

١. إعداد الإستراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمة لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
٢. تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.
٣. مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين.
٤. قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل.

رابعاً: متطلبات إدارة الموهبة:

تتمثل إدارة الموهبة بأربعة أبعاد أساسية وهي: (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة اداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) والاتي إيضاح مختصر لكل متطلب من متطلبات إدارة الموهبة:

- ١- استقطاب الموهبة: وهي واحدة من أهم الأنشطة للمنظمة والتي تتولى البحث عن الأفراد الصالحين لملي الوظائف الشاغرة، وجذبهم واختيار الأفضل منهم (Conger&Fulmer, 2003) وأن استقطاب المواهب يهدف في المقام الاول الى استخدام أساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الأفراد الأكثر ملاءمة لتلبية متطلبات العمل في مجال الموارد البشرية (Beardwell & Claydon,2010).
- ٢- إدارة أداء الموهبة: وتعني إدارة الأداء بتصميم العمل، وتحديد معايير الأداء، وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي، وتحديث الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء وتبادل النصح والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها وسبل تيسير وتنمية الأداء، واتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء- بين الإدارة والعاملين- ووضع خطة تطوير الأفراد الذين يؤدون أعمالهم، ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة لمعلومات مرتدة عن نتائج الأداء واعداد مراجعات لمدى التقدم في الأداء (Alsakarneh,et al.2018).
- ٣- تطوير الموهبة: إن الهدف الأساسي لإدارة الموهبة هو تطوير الأفراد ذوي القدرات والإمكانات العالية وتنمية المدراء المستقبليين والذي يؤدي إلى تعزيز المناخ التنظيمي للمنظمة وترسيخ ثقافتها.

#### ٤- الاحتفاظ بالموهبة:

يعد الاحتفاظ بالموهبة واحدة من استراتيجيات إدارة المواهب التي تشكل ترجمة واقعية لتمكين رأس المال البشري والاعتماد عليه في تحقيق أهداف الشركات ونهيتها لمواجهة الصعوبات والتحديات إلى جانب الموارد الأخرى (Benest, 2008), (Oladapo, 2014) وهي تمثل العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء المواهب داخل المنظمة من خلال تلبية احتياجاته وتوقعاتهم ومكافأتهم على أدائهم المتميز، وتقديم الدعم المناسب من رؤسائهم و بالتالي تحقيق رضاهم عن المنظمة وبقائهم فيها، فهؤلاء الموهوبون هم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل (الفرجاني، ٢٠١٤)، (Karunathilaka, et.al, 2015).

#### المحور الثالث: الابتكار المؤسسي

##### - تعريف الابتكار في القطاع العام

يشير المفهوم الواسع للابتكار في القطاع العام إلى توليد أفكار جديدة والتي يتم تحويلها إلى مخرجات بهدف خلق قيمة (Institute of Public Administration Australia, 2014). وتعرف الحكومة المركزية البريطانية الابتكار على أنه الاستثمار الناجح للأفكار الجديدة على المؤسسة، أو الشركة، أو الصناعة أو القطاع. وعلى مستوى الدولة فإن الابتكار ينطبق على الخدمات، المنتجات، العمليات التجارية، والنماذج الصناعية، والتسويق والتكنولوجيا التمكينية (The National Audit Office, ٢٠٠٩).

ويتفق تعريف الابتكار لجائزة مصر للتميز مع دليل " إطار الابتكار الحكومي " الصادر عن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي إلى أن "الابتكار في القطاع الحكومي يركز على تطوير واختبار وتنفيذ الأفكار المبتكرة التي تحقق منفعة عامة، وقد يكون الابتكار على شكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو تحديث عمليات قائمة أو اقتراح سياسة، أو حتى من خلال التفكير بتحد معين بطريقة مختلفة أو التوقف عن ممارسة معينة لم يثبت نجاحها" (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، ٢٠١٥).

ويرى الباحث أن هذا التعريف للابتكار تميز عن باقي التعريفات حيث قام بالربط بين الأفكار المبتكرة وبين التنفيذ الفعلي لهذه الأفكار، فالابتكار ليس مجرد إنتاج أفكار جديدة، أو تغييرات تطويرية وإنما يعني كذلك بالتطبيق العملي لهذه الأفكار على أرض الواقع، إضافة إلى " تحقيق المنفعة العامة ".

#### - خصائص الابتكار:

يحدد مرصد الابتكار في القطاع العام التابع للمنظمة (Observatory of Public Sector Innovation) مجموعة من الخصائص والعناصر التي يجب توفرها في القطاع الحكومي المبتكر وهي:

- الأصالة والتجديد (Novelty): لا يشمل الابتكار التغييرات الشكلية التي يتم إضفاءها على العمليات أو المنتجات أو السلع، وإنما يركز أساساً على إدخال منظور جديد عليها، بواسطة إجراء تغييرات وتعديلات جذرية على هذه المنتجات والسلع والعمليات.

٢. التنفيذ (Implementation): الابتكار يجب أن يتم تطبيقه وتنفيذه، فالابتكار ليس مجرد فكرة جيدة فحسب، وإنما يجب أن تكون هذه الأفكار قابلة للتنفيذ في واقع عمل المؤسسات الحكومية.

٣. الأثر (Impact): يهدف الابتكار إلى تحقيق نتائج أفضل في القطاع الحكومي لتحقيق الفعالية Efficiency والكفاءة Effectiveness، وتحقيق رضا الموظفين أو مستخدمي الخدمة (OECD, 2012).

#### - أنواع الابتكار

يحدد المشروع الأوروبي لقياس الابتكار في القطاع العام European Public Sector Scoreboard Innovation ثلاثة أنواع للابتكار في القطاع العام وهي:

١. الابتكار في الخدمة (Service innovation) والذي يعني تقديم خدمة جديدة، أو إدخال تحسين على جودة خدمة قائمة فعلياً.

٢. الابتكار في توفير الخدمة (Service delivery innovation) والذي يعني تعديل أو تغيير أو ابتكار طرق جديدة في إيصال الخدمة العامة.

٣. الابتكار الإداري والتنظيمي (Administrative and Organisational innovation) والذي يعني التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والروتين السائد (Hollanders, Arundel, & Buligescu, 2013)

٤. الابتكار التسويقي: وهو الابتكار الذي يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقية، ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي، وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرائق وإجراءات أو استخدام معدات أو الآلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقياً سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو الترويج أو التسعير.

أما (Bloch,2013) فيشير إلى نوع آخر من الابتكار هو " ابتكار العمليات Process innovation "

٥- **الإبتكار التواصل Communication innovation** ويتضمن ابتكار العمليات تطبيق أسلوب أو منهجية جديدة، أو / وإحداث تغييرات نوعية ملموسة مقارنة بالأساليب والمنهجيات السائدة سابقا في المؤسسة وذلك فيما يتعلق في انتاج وتوفير الخدمات والسلع، كما قد يشمل هذا الابتكار تغيير وتطوير المعدات والمهارات، أو إدخال تحسينات على الخدمات المساندة مثل تقنيات المعلومات والمشتريات والمالية والمحاسبة. في حين يعني الابتكار الاتصالي تطبيق أساليب جديدة لتعزيز وتطوير الخدمات أو السلع التي تقدمها المؤسسة، أو إحداث تطورات نوعية عليها لتأثير على سلوك الأفراد أو غيرهم. أما (Windrum, ٢٠٠٨) فيضيف بعدا آخر في أنواع الابتكار هو الابتكار المفاهيمي Conceptual Innovation والذي يعني تطوير رؤى جديدة، وتحدي المسلمات والافتراضات القائمة، أو حتى تحدي أنماط تفكيرية جديدة New Paradigms.

#### مبررات توجه المؤسسات الحكومية نحو الابتكار

تؤكد الدراسة المنهجية لـ (Tummers & Bekkers De Vries , ٢٠١٤) على عدة مبررات تبرر توجه الحكومات إلى الابتكار وتتمثل في تحسين الأداء ورفع الكفاءة والفعالية وذلك حسبما أشارت إليه ٣٤٪ من الدراسات التي قام الباحثون بتحليلها، كما أن الابتكار هو وسيلة التنافسية. وتؤكد نتائج الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني ما انتهت إليه نتائج دراسة (Tummers & Bekkers De Vries , ٢٠١٤) فالهدف من الابتكار في مؤسسات الحكومة المحلية البريطانية تمثل في التركيز على تأدية الخدمة الحالية بذات الفعالية أو أفضل، وتحقيق الجودة، وتوقع المبحوثون بأنه خلال السنتين المقبلتين سيظل هدف تحسين الفعالية وتخفيض النفقات والشراكة مع المجتمع المحلي هدفا رئيسا للابتكار. في حين خلصت دراسة (Rosenbati,2011) إلى أن لجوائز التميز أثارا ايجابية على تعزيز الابتكار في المؤسسات، لما لها من دور في الاعتراف بالإنجاز وقد تكون دافعا نحو محاكاة المبتكرين.

#### الدراسات السابقة

هناك عدد من الدراسات السابقة ركزت على الربط بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار، الإبداع والتميز المؤسسي وأخرى ربطت بين إدارة المواهب والابتكار، والإبداع وركزت بعض الدراسات على الابتكار وسوف نقوم بعرض الدراسات السابقة بهذا الترتيب كما يلي:

أ- دراسات إهتمت بالربط بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار، الإبداع والتميز المؤسسي:

١- دراسة (السهلي، ٢٠١٥) وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الهدف العام المتمثل في: التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في مكاتب الإشراف التربوي للفتيات بمدينة الرياض. ولتحقيق هذا الهدف العام سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف

د. أشرف عوض

الفرعية التالية: التعرف على أثر ومستوى التطبيق للمؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي وعرض إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان. وقد أظهرت النتائج أهمية محور التعلم المستمر وأهمية محور الحوار حيث الاحترام المتبادل بين موظفي مكاتب الاشراف التربوي يعمل على تشجيع الموظفين باستفساراتهم بغض النظر عن أسماء وظائفهم، ويتبادل اختصاصيو التوعية المعلومات بينهم بوضوح وشفافية.

٢- أما دراسة (جاد الرب، ٢٠١١) والتي استهدفت استكشاف أثر خصائص المنظمة المتعلمة على تنمية قدرات التفكير الابتكاري في مجموعة من المنظمات الخدمية والصناعية بمحافظة الدقهلية، وقد اعتمدت لتحقيق هذا الهدف على مجموعة من الفروض تم اختبارها إحصائياً، وتم تجميع البيانات بواسطة استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض. وكشفت النتائج عن ارتفاع مستوى توافر خصائص المنظمة المتعلمة ومستوى قدرات التفكير الابتكاري في مجموعة المنظمات الخدمية بالمقارنة بمجموعة المنظمات الصناعية، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي لجميع خصائص المنظمة المتعلمة على قدرات التفكير الابتكاري في مجموعتي الدراسة. وكان التأثير الأكبر في مجموعة المنظمات الخدمية.

٣- دراسة (النسور، ٢٠١٠) والتي هدفت إلى معرفة مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج المنظمة المتعلمة لـ (Marsick & Watkins, ١٩٩٣) و معرفة أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والبالغ عددهم ٣٠٠ تم اختيار عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس فما فوق والبالغ عددهم (194) موظفاً، واستخدم الباحث قائمة الإستقصاء لجمع البيانات. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها أن جهة البحث تتوافر فيها خصائص المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي بدرجة متوسطة، كذلك وجود أثر لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.

٤- دراسة (عجوة، ٢٠٠٧) والتي هدفت إلى تحديد مدى قابلية مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية للتعليم، وتحديد درجة الاتفاق بين هذه المديريات حول محاور قابلية المنظمة للتعليم، وتمثلت أهم نتائج عدم وجود اتفاق ذي دلالة إحصائية بين المديريات حول قابليتها للتعليم، وأنة يمكن تقسيها إلى مجموعتين متجانسين (مديريات تميل لقابلية المنظمة للتعليم، وأخرى عدم التوافر خصائص المنظمة المتعلمة، كما تبين أن محور التعلم المستمر ومتغيرات الفرعية هو الأكثر تأثيراً في قابلية المديريات للتعليم، حيث فسر

د. أشرف عوض

- (٢٦٪) من التغيير في قابلية المديرية للتعلم، يلية محور الاستفسار والحوار، وانشاء نظم التعلم، ثم تمكين العاملين، فالقيادة الإستراتيجية للتعلم، فالتعاون وتعلم مفهوم الفريق.
- ٥- وقد أجرى (Kontoghiorghes et al, 2005) دراسة استكشافية هدفت إلى اختبار العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة من جهة والاستجابة للتغيير، والإبداع، والأداء التنظيمي من جهة أخرى. وقد تألفت عينة الدراسة من (٨٠٥) من العاملين في أربع شركات تعمل في قطاعي (الصناعة والخدمات بإشراف مباشر من مديري الموارد البشرية فيها، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (579) بنسبة استرجاع (٩٠,٧١ ٪). بينت الدراسة أن الاتصال المفتوح ومشاركة المعلومات، والمخاطرة وتطوير الأفكار الجديدة، وأخيرا توافر الموارد والمعلومات والوقت والحقائق كانت أبرز خصائص المنظمات المتعلمة في تمكين المنظمة نحو التكيف مع سرعة التغيير، وطرح المنتجات والخدمات بشكل أسرع، وتحسين الأداء التنظيمي.
- ٦- دراسة (الفاعوري وبكار، ٢٠٠٢) والتي هدفت إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة، ثم بحث العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة وبين الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم، ومدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تطبق عناصر بناء المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات موبايلكم بمستوى متوسط. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة والمتمثلة في الدوافع المحركة، وتحديد الهدف، والاستطلاع والاستفهام، والتمكين وتفويض الصلاحيات، والتقييم والمراجعة، وبين الإبداع. مستوى إدارة الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم كان بدرجة متوسطة.
- ب- وقد ربطت بعض الدراسات بين خصائص المنظمة المتعلمة وأبعاد إدارة المواهب مثل:
- ٧- دراسة (علياء وأحمد، ٢٠١٨) بين إدارة المواهب وخصائص المنظمة المتعلمة وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متطلبات إدارة الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في جامعة سامراء. ولتحقيق ذلك تم اعداد مخطط افتراضي يتضمن متغيرات البحث فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية، وقد استعمل الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة. وقد تحقق وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الموهبة في خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة. واعتماداً على ذلك فقد قدم الباحثان مجموعة من التوصيات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات.
- ٨- دراسة (آل علي، ٢٠١٥) والتي هدفت إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تم قياس "إدارة المواهب" من



د. أشرف عوض

خلال أربعة أبعاد هي: جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب. كما تم قياس الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط. واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: تاريخية، وبيانات أولية فعلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة - الاستبانة - وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (٤٠٠) مبحوثاً اختبرت عشوائياً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في أداء الموظفين. وكانت أهم توصيات الدراسة هي: المحافظة على المواهب البشرية وتنميتها، والاهتمام بها.

٩- أما دراسة (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩) فقد هدفت إلى التعرف درجة تأثير ثقافة التمكين " التمكين الفني، والإداري" والقيادة التحويلية" المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل إلى المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وقياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) على المنظمة المتعلمة وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات محل الدراسة. وكانت أهم النتائج تشير أن هناك تأثيراً للإستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير في المنظمة المتعلمة، كما أن هناك تأثيراً للمحافظة على الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، وأن مستوى تصورات العاملين حول مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية في مجموعة شركات طلال أبو غزالة كان متوسطاً.

١٠- أما دراسة (Lee - Kelley ,& Others ., ٢٠٠٧): فقد استهدفت هذه الدراسة تقييم العلاقة بين مفهوم المنظمة المتعلمة وامكانية الإبقاء على العاملين والمحافظة عليهم عند مستوى معرفة معين. وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري الموارد البشرية يجب أن يدركوا العلاقة الخاصة بين متغيرات مفهوم المنظمة المتعلمة وكل من درجة الإشباع الوظيفي ومعدل دوران العاملين، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعاد الرضا الوظيفي، بينما تبين أن أهم أسباب ترك العمل هي نظم العوائد والجهود الكبيرة المبذولة في العمل. واقترحت الدراسة عدة إستراتيجيات يمكن تطبيقها بواسطة مديري إدارة الموارد البشرية لتخفيض معدل دوران العمل، تمثلت في إيجاد رؤية مشتركة بين المنظمة والعاملين، وإعطاء أهمية كبيرة لتطوير المعرفة لدى العاملين، بالإضافة إلى تطوير فرق التعلم داخل المنظمة، كما شددت الدراسة على

د. أشرف عوض

إمكانية الاحتفاظ بالعمالين من خلال تنمية معارفهم بما يتوافق مع حاجة إستراتيجية المنظمة

ت- وقد ربطت بعض الدراسات بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي أو الابداع مثل:

١١- دراسة (بوزيدي، ٢٠٢٠) التي هدفت إلى إظهار أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي بالمؤسسة، ذلك باعتبار أن إدارة المواهب من مفاتيح نجاح أي مؤسسة في عصرنا الحالي، ولأن مصدر الابتكار هو المورد البشري، و يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية تطوير مواردها البشرية خاصة الموهوبين منهم وكذلك أن تحافظ عليهم وهذا ماخلصنا إليه في دراستنا هذه أي أنه يوجد أثر لإدارة المواهب على الابتكار التنظيمي في حال تم الإهتمام فعلا بهذه المواهب، وجعل عملياتها ضمن إستراتيجيات المؤسسة وبالتالي نجاحها يضمن لها الوصول إلى الابتكار التنظيمي الذي تصبو إليه. أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي

١٢-دراسة (أبو زيادة، ٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموهب في تحقيق البراعة التنظيمية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة البالغ تعدادها (511) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن شركة جوال تهتم بشكل عام بممارسة كافة أبعاد إدارة المواهب بدرجة عالية جداً، كما جاء اهتمام الشركة بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة عالية جداً أيضاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.1 \leq \alpha)$  لأبعاد إدارة المواهب) الاحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب، جذب المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب (على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف) وقدمت الدراسة العديد من التوصيات الرامية إلى تفعيل دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية

١٣-دراسة (المجمعي، ٢٠١٨) والتي سعت إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متطلبات إدارة الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في جامعة سامراء. ولتحقيق ذلك تم اعداد مخطط افتراضي يتضمن متغيرات البحث فضلاً عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية، وقد استعمل الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مع استعمال عدد من الاساليب الاحصائية كعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. وبشكل عام حاول البحث الاجابة على التساؤل الاتي: ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متطلبات إدارة الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة؟ وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: ١. تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة الموهبة وخصائص

د. أشرف عوض

المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة. ٢. تحقق وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الموهبة في خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة. واعتماداً على ذلك فقد قدم الباحثان مجموعة من التوصيات المنسجمة مع تلك الاستنتاجات

١٤-دراسة (Iman,et al.2017) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك المبتكر للموظفين على أساس الدور الوسيط للتعلم التنظيمي. وهي دراسة وصفية وفق طرق جمع البيانات وتحليلها و قد شارك في الاستبيان (147) موظفا يعملون في مؤسسة تكنولوجيا المعلومات في بلدية مشهد بإيران. تم تحليل البيانات باستخدام الإصدار برنامج (SPSS-19).. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة مهمة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري للموظفين بتوسط التعلم التنظيمي، أيضاً، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة المواهب والسلوك الابتكاري ويمكن أن يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري. قدرة التعلم التنظيمي لها علاقة كبيرة مع والسلوك الابتكاري وأن التعلم التنظيمي هو طريقة تربوية وتدريبية يمكن ربط الفرص للموظفين بأهداف مبتكرة.

١٥-دراسة (حسين، ٢٠١٦) والتي هدفت الى بيان دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي في الجامعات العراقية، موظفاً المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان بتصميم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقت على عينة مكونة من (٧٢) استاذاً في جامعة صلاح الدين، وقد توصلت البحث الى عدة نتائج، من أهمها وجود علاقة ارتباط واثر لعمليات إدارة المواهب البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية في تعزيز الابداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة، وقدم الباحثان مجموعة من المقترحات التي تنسجم مع تلك الاستنتاجات كان أهمها خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عمليات إدارة المواهب البشرية والدور الذي تقوم به في تعزيز الابداع التنظيمي الذي يقود الى النجاح و التفوق، والاهتمام بالموهوبين والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم باستمرار.

١٦-دراسة (الكساسبة، ٢٠١٦) والتي هدفت إلى قياس إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة الشركة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة زين في الأردن، والبالغ عددهم ٩٩١ فرداً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (٩٩) فرداً، أي ما نسبته (١٠ %) من مجتمع الدراسة. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى: كان مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة المواهب في شركة زين في الأردن مرتفع - مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر التعلم التنظيمي في شركة زين في الأردن مرتفع - هناك تأثير لإدارة المواهب

د. أشرف عوض

عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,1$ ) في المتغير التابع (استدامة شركة زين) - هناك تأثير للتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,1$ ) في المتغير التابع (استدامة شركة زين)

وهناك بعض الدراسات التي ركزت على الابتكار التنظيمي مثل:

١٧- دراسة (الشحي، ٢٠١٦) والتي جاءت بعنوان الإبتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد هدفت الدراسة إلى قياس واستكشاف واقع الإبتكار في دولة الإمارات، وقد جمعت الدراسة بين المنهجين الكمي والنوعي، وتعد الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والمتمثل في الرؤساء التنفيذيين للإبتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

وكانت أهم النتائج أن الإبتكار في مجال العمليات هو أكثر أنواع الإبتكارات شيوعاً في المؤسسات الحكومية، وأن المصادر الداخلية هي الأكثر أهمية كمنبع للأفكار، حيث تصدر الموظفون والإدارة العليا قائمة مصادر الأفكار المبتكرة وتعد محفزات البيئة الداخلية والمتمثلة في دعم الإدارة العليا وشيوع ثقافة داعمة للإبتكار وتوفر المالية والموارد البشرية (المدربة والمحفزة) هي أكثر المحفزات أهمية في دفع المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الإبتكار، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن المؤسسات الحكومية الاتحادية تبدى اهتماماً كبيراً بتطبيق استراتيجيات للإبتكار، وتدريب موظفيها في مجالات ذات صلة بالإبتكار.

١٨- دراسة (مركز محمد بن راشد للإبتكار الحكومي، ٢٠١٥) بعنوان "جاهزية الإبتكار في الجهات الحكومية الاتحادية" وهي دراسة ميدانية شملت أكثر من ٤٠٠٠ موظف في الجهات الاتحادية، وهدفت إلى قياس مستوى جاهزية وتبني الجهات الحكومية للممارسات والمبادرات الإبتكارية. وخلصت الدراسة إلى أن معظم الجهات تتبنى عدداً من الممارسات الإبتكارية وهي تسريع وتيرة العمل وتبني التغيير وتوليد الأفكار الجديدة للتغلب على التحديات وتحفيز الموظفين على الإبتكار وتشجيع روح المبادرة في قيادة المشاريع الإبتكارية، كما أظهرت الدراسة أن الجهات تعزز وتشجع ثقافة الإبتكار والإيجابية في ممارساتها، واتفق ٩٠٪ من المستطلعة آراؤهم على أن الإبتكار سيكون أساساً لنجاح الحكومة خلال السنوات الخمس المقبلة

١٩- أما (Stanka, 2013) فيحدد مجموعة أخرى من العوامل التي تعرقل الإبتكار في المؤسسات الحكومية وتشمل: نقص المنافسة، محدودية الموارد، نقص المهارات والموارد البشرية، النفور من المخاطر، عدم التعاون داخل المنظمة، صعوبات الاتصال، غياب الحوافز لدى الموظفين، عدم كفاية الوقت المخصص للإبتكار، وعدم وجود هياكل وآليات تعزز التعلم المؤسسي المنظم ونشر الممارسات الجيدة، الحواجز

د. أشرف عوض

التقنية المتمثلة في نقص الحلول التكنولوجية، ونقص مرونة القوانين واللوائح. كما أن الابتكارات الجذرية من شأنها أن تخلق بيئة غير مستقرة، وقد تكون هناك مقاومة من الجمهور إذا لم يتم إبلاغه بالفوائد المترتبة على تحسين الخدمة أو استبدالها.

التعليق على الدراسات السابقة

١- هناك عدد من الدراسات السابقة ركزت على الربط بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار، الإبداع والتميز المؤسسي وأخرى ربطت بين إدارة المواهب والابتكار، والإبداع وركزت بعض الدراسات على الابتكار.

٢- ركزت بعض الدراسات على أهمية المنظمة المتعلمة والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه في تحسين الأداء المؤسسي والابتكار وتطوير المنظمة ككل لمواكبة التغييرات السريعة والمتلاحقة، وإلى أهمية التوجه إلى المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق الابتكار التنظيمي.

٣- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فيما يلي:

أ. توضيح أهمية المنظمة المتعلمة كمفهوم جديد والدور الكبير الذي سوف تقوم به في تطوير الأداء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الأفراد العاملين للعاملين والإداريين.

ب. الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغيرات الثلاثة (خصائص المنظمة المتعلمة، إدارة المواهب بأبعادها، الابتكار التنظيمي بأبعاده) وطرق قياس كل منهم والإستناد للدراسات السابقة عند صياغة قائمة الإستقصاء لجمع البيانات.

٤- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

أ- قام الباحث بتناول المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل كما في الدراسات السابقة إلا أنها تختلف عنها في أنها تستند على الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة التي تخص نموذج سينج Senge والذي يعد مبتكراً فكرة المنظمة المتعلمة لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في بيئة البحث على خلاف الدراسات السابقة التي تناولت أبعاداً أخرى.

ب- كانت هناك عدد قليل من الدراسات التي ربطت بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي خاصة في مصر وفي القطاعات الخدمية على وجه التحديد باستثناء دراسة (جاد الرب، ٢٠١٠) والتي تمت على المؤسسات الخدمية والصناعية في محافظة الدقهلية.

ت- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال، فمن حيث الهدف فقد ركزت على معرفة مدى ارتباط وأثر خصائص المنظمة المتعلمة على الابتكار التنظيمي في وجود متغير وسيط وهو إدارة المواهب أما من حيث المجال

د. أشرف عوض

فتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تركز على دراسة أحد الجهات الحكومية الخدمية الهامة في مصر (الهيئة القومية للبريد). حيث لم يسبق إجراء هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع الحيوي.

ث- كان هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت الابتكار في القطاع الحكومي، بخلاف الدراسات التي تمت على حكومة دولة الامارات، وأن أغلب الدراسات الابتكار تم إجراؤها في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأوروبا بالإضافة إلى بعض الدراسات من استراليا ونيوزيلندا وكندا.

ج- لم توجد أي دراسة من قبل (في حدود علم الباحث) تربط بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي مع دخول متغير وسيط وهو إدارة المواهب بأبعاده.

٥- وفي ضوء الفجوة المعرفية المتمثلة في تركز الدراسات العلمية في مجال المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب و الابتكار في بعض الدول الغربية، وقلة الدراسات المتصلة بالمتغيرات السابقة في القطاع الحكومي في مصر، فإننا نتوقع أن تساهم هذه الدراسة في فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الابتكار التنظيمي خاصة بعض أن نضج الفكر الحكومي المصري في أهمية الابتكار والتطوير في الخدمات الحكومية والذي عززه تطبيق منظومة التميز الحكومي المطبقة في دولة الامارات ونقلها إلى مصر كتجربة رائدة في تعزيز الخدمات الحكومية وبالتالي تعزيز التعامل مع المواطن المصري وتقديم خدمات حكومية مبتكرة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	(%)
نوع الجنس	ذكر	١٧٥	68
	أنثى	٨٣	32
العمر	أقل من ٣٥ عام	٤٩	19
	من ٣٥-٤٥	٩٩	38
	من ٤٥-٥٥	٧١	28
	أكبر من ٥٥ سنة	٣٩	15
المؤهل العلمي	دكتوراه	٨	٣
	ماجستير / دراسات عليا	٤٩	١٩
	بكالوريوس	١٨٤	٧١
	ثانوية عامة/دبلوم متوسط	١٧	٧
عدد سنوات الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	٧٩	٣١
	من ١٠-١٥ سنة	١١٩	٤٦
	أكثر من ١٥ سنة	٦٠	٢٣
المسمى الوظيفي	مدير	٥٧	٢٢
	نائب المدير	٥٣	٢١
	رئيس قسم	١٤٨	٥٧

- المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)
- يتضح من جدول رقم (3) أن هناك ما نسبته (٦٨٪) من الذكور وما نسبته (٣٢ ٪) و بالنسبة للعمر: يتضح أن ما نسبته (١٩٪) جاءت من نصيب الفئة العمرية (أقل من ٣٥ عام) حيث أن مجتمع البحث ارتكز على الإدارة العليا وبالتالي يصبح معدل العمر أكبر مما لو تم اختيار العينة من العاملين، حيث نجد أن مانسبة (٣٨٪) من نصيب الفئة العمرية (٣٥-٤٥) وهي صاحبة النسبة الأكبر في العينة المختارة حيث يتركز في هذا السن رؤساء الأقسام ونواب المديرين وبعض المديرين، أما النسبة (٣١٪) فكانت من نصيب الفئة العمرية (٤٥-٥٥)، وأما النسبة (١٥٪) فكانت من نصيب الفئة العمرية (أكبر من ٥٥ سنة).

د. أشرف عوض

- بالنسبة للمؤهل العلمي: نلاحظ أنّ ما نسبته (٣٪) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، و بالنسبة للماجستير، بنسبة (١٩٪) من عينة الدراسة، ونجد أن أعلى نسبة وهي (٧١٪) للحاصلين على درجة البكالوريوس، أما نسبة الحاصلين على الثانوية العامة أو دبلوم متوسط فوصلت إلى (٧٪).
- بالنسبة لسنوات الخدمة: يتضح أن ما نسبته (٣١٪) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، ونجد أن عدد سنوات الخبرة من (10-15) سنة كانت صاحبة النسبة الأكبر من العينة المختارة (٤٦٪). أما أكثر من ١٥ سنة فجاءت بنسبة (٢٣٪) وغالبا تكون هذه النسبة من المديرين أو نوابهم نظراً لعدد سنوات الخبرة الكبير، ورغم أن عامل الخبرة هام في هيئة البريد لكن هناك عامل الكفاءة الذي تعتمد عليه الهيئة خاصة في عمليات التعيين والترقية.
- وبالنسبة للمسمى الوظيفي فكانت النسبة الأكبر من العينة (٥٧ ٪) من نصيب رؤساء الأقسام ثم (٢١٪) من نواب المدير، (٢٢٪) من المديرين. ويرجع الباحث هذه النسبة إلى أن العدد الأكبر من العينة جاء بالفعل من رؤساء الأقسام لزيادة عدد الأقسام في كل فروع ومكاتب البريد.

عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة:

- سيجرى عرض وتحليل متغيرات الدراسة وهي المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب، والابتكار التنظيمي على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الهيئة القومية للبريد في مصر (البريد المصري) ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة لدي عينة الإدارة الوسطى بالهيئة القومية للبريد والجدول أدناه يوضح ذلك.



جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مفهوم خصائص المنظمة المتعلمة لدي عينة الدراسة حسب المتوسطات الحسابية

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	مستوى الاستجابة للمستجيب
١. تفكير النظم	4.07	0.57	81.40	2	مرتفع
٢. التمكن الشخصي	4.18	0.47	83.60	1	مرتفع
٣. النماذج الذهنية	3.50	0.48	70.09	5	مرتفع
٤. الرؤية المشتركة	3.71	0.53	77.20	3	مرتفع
٥. التعليم الجماعي	3.89	0.63	71.80	4	مرتفع
إجمالي المنظمة المتعلمة	3.87	0.43	77.41		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول رقم (٤) الأوساط الحسابية قد تراوحت بين (3.50-4.18) والذي تضمن الأبعاد (تفكير النظم، التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعليم الجماعي). وقد حقق بُعد (التمكن الشخصي) المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.18)، أكده الانسجام العالي في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.47) بينما جاء بُعد النماذج الذهنية (في المرتبة الأخيرة). وقد بلغ المتوسط الحسابي للمنظمة المتعلمة ككل (3.87). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير الذي توليه (هيئة البريد) في تطوير العاملين وتأهيلهم من خلال الدورات التي تعقد بالمركز الرئيسي والتي أسهمت في رفع كفاءتهم كما أن هيئة البريد قد إهتمت بنوعية العاملين التي يتم تعيينهم، إذ لا يتم قبولهم إلا بعد خضوعهم لإختبارات مكثفة كما أن الهيئة تحاول جاهدة إدخال مفاهيم التعليم التعاوني والمشاركة في المعلومات وفتح باب الحوار الاتصالي وحلقات النقاش بين العاملين ومدرائهم كل هذا أسهم في رفع كفاءة العاملين، وقد حقق بُعد (التمكن الشخصي) المرتبة الأولى ليدل على مستوى الاتقان العلمي والمهني في مجال التخصص أو العمل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وتطبيق الإجراءات اللازمة لتحقيقها الأمر الذي يتطلب إدراك الواقع كما هو نون مبالغة أو تقصير الأمر الذي دأبت (هيئة البريد) على تنميته لدى موظفيها، كما اهتمت الهيئة لضرورة مشاركة العاملين لتصوراتهم حول مختلف الأشياء المتصلة بطبيعة العمل وإخراجها إلى حيز الوجود، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة ودراسة (Kontoghiorghes et al, 2005). ودراسة (جاء الرب، ٢٠١٠).

د. أشرف عوض

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عجوة، ٢٠٠٧) والتي أكدت أن قابلية بعض مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية للتعلم كانت ضعيفة، ويرجع الباحث هذا الاختلاف إلى الطفرة الحديثة في التكنولوجيا التي شهدها الفترة الحالية في مصر (٢٠١٨-٢٠٢٠) من التحول الإلكتروني في الخدمات الحكومية، وأيضا المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الحكومية في تطوير خدماتها للحصول على جوائز التميز وفق منظومة مصر للتميز الحكومي. ويؤكد ذلك المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث بقاء بعض المديرين حيث أكدوا على أن المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام بالفروع والمكاتب المختلفة لديها تطلعات كبيرة وتقوم بتطوير وتحفيز فريق العمل، بالإضافة إلى تشجيعها على الحوار الدائم بين الفرق بعضها ببعض.

١- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هو مستوى تطبيق إدارة المواهب في الهيئة القومية للبريد؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مفهوم إدارة المواهب لدي عينة الإدارة العليا بالهيئة القومية للبريد والجدول أدناه يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٥) الأوساط الحسابية قد تراوحت بين (3.10-4.11). وأن إجمالي إدارة المواهب عكست وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.65) بأهمية نسبية مقدارها (73.05%) أكده الإنسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسها الانحراف المعياري بمقدار (0.61) ويؤكد هذا أن لدى البريد المصري مستوى جيد من الاهتمام بإدارة المواهب والذي تضمن الأبعاد (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) وقد حقق بُعد تطوير المواهب (المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.11)، أكده الإنسجام العالي في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.57) بينما جاء بعد (الاحتفاظ بالمواهب) في المركز الأخير بمتوسط (3.10).

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مفهوم إدارة المواهب بأبعاده لدى عينة الدراسة حسب المتوسطات الحسابية

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	مستوى الاستجابة للمستجيب
١. استقطاب الموهبة	3.63	0.67	72.60	3	مرتفع
٢. تطوير الموهبة	4.11	0.57	82.80	1	مرتفع جداً
٣. إدارة أداء الموهبة	3.77	0.73	75.40	2	مرتفع
٤. الاحتفاظ بالموهبة	3.10	0.84	62.00	4	مرتفع
إجمالي إدارة المواهب	3.65	0.61	73.05		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير الذي توليه (هيئة البريد) في عملية الاستقطاب التي تتم على أساس الجدارات الوظيفية ووفق متطلبات العمل، بالإضافة إلى قيام الهيئة بتطوير الموظفين من خلال ربط التدريب المبني على الجدارات، خاصة في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطوير السريع والتحول الإلكتروني الشامل، بالإضافة إلى تطوير نظام إدارة الأداء منذ بداية ٢٠١٨. حيث يتم توفير حوافز ومكافآت بناء على الأداء المتميز، خاصة أن الهيئة قامت في الفترة الأخيرة بتطوير نظام المسار الوظيفي خاصة للقيادات الشابة (الموهوبين) تمشياً مع ما تنادي به الحكومة المصرية في الخمس سنوات الماضية بحصر المواهب الشابة والعمل على وضع برامج مساندة للحفاظ عليها وتحفيزها وترقيتها ووضعها في المكان اللائق بها ومساندتها باستمرار. وهذا ما رآه الباحث عند زيارته المتكررة للمركز الرئيسي والفروع الرئيسية من تواجد عدد كبير من الموظفين صغار السن في الإدارة العليا وإدارة المكاتب والفروع.

٢- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هو مستوى تطبيق أبعاد الابتكار التنظيمي في الهيئة القومية للبريد (البريد المصري)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الابتكار التنظيمي لدى عينة الإدارة العليا بالهيئة القومية للبريد والجدول أدناه يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٦) الأوساط الحسابية قد تراوحت بين (3.27-4.39) وأن إجمالي الابتكار التنظيمي عكس وسطاً حسابياً جيداً بلغ (3.85) بأهمية نسبية مقدارها (77.80%) أكده الإنسجام العالي في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري بلغ (0.58) ويؤكد هذا أن لدى البريد المصري مستوى جيد من الاهتمام بالابتكار التنظيمي والذي تضمن الأبعاد (ابتكار العمليات،

د. أشرف عوض

ابتكار الخدمات، الابتكار الإداري، الابتكار الاتصالي) وقد حقق بُعد ابتكار الخدمات (المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.39)، أكده الانسجام العالي في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.57) بينما جاء بعد الابتكار الإداري) في المركز الأخير بمتوسط (3.27).

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق أبعاد الابتكار المؤسسي لدى عينة الدراسة حسب المتوسطات الحسابية

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	مستوى الاستجابة للمستجيب
١. ابتكار العمليات	3.67	0.91	81.40	2	مرتفع جداً
٢. ابتكار الخدمات	4.39	57.٠	87.80	1	مرتفع جداً
٣. الابتكار الإداري	3.27	0.71	61.60	4	متوسط
٤. الابتكار الاتصالي	4.07	0.89	73.40	3	مرتفع
إجمالي الابتكار المؤسسي	3.85	0.58	77.80		مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتماشى مع الطفرة الكبيرة التي تشهدها الهيئة القومية للبريد في مصر حيث الاهتمام الشديد بإطلاق خدمات و منتجات جديدة بشكل متزامن ومستمر مثل إدخال الخدمة الذاتية وماكينات السحب الآلي الإلكترونية (ATM) واستخدام التطبيقات الإلكترونية الذكية على الهواتف المحمولة والانترنت (on line services) لإتاحة الخدمات للمتعاملين وتطوير الخدمات وفق مواصفات فنية (technical specifications) لتحسين جودة الخدمات، إضافة إلى أن البريد المصري يقوم بإجراء مسوحات بيئية دورية للسوق والمنتجات التكنولوجية، حيث تسعى هيئة البريد دوماً إلى التميز التكنولوجي عن المنافسين- خاصة وأن المنافسين هم البنوك بالإضافة إلى شركات البريد العالمية التي تعمل في مصر أو فروع لشركات أجنبية.

وقد جاء في المركز الثاني الاهتمام بالابتكار الاتصالي من خلال ابتكار اساليب جديدة للتواصل مع العملاء (التغذية الراجعة، الشكاوى، استبيانات رضا المتعاملين) بمتوسط حساب وصل إلى (4.07)

د. أشرف عوض

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منسجمة مع نتيجة السؤال الأول إذ أن حالة التمكن الشخصي التي عملت الهيئة على تحقيقها لدي العاملين ودفعتهم إلى مشاركة أفكارهم وتصوراتهم حول العمل ساهمت في تحقيق حالة من الرغبة في تطوير المهبة وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به وتنمية مهارات ومواهب موظفيها بطرق مختلفة وممكنة لمواكبة التغيرات، إضافة إلى إقامة الدورات التدريبية وورش العمل التي أدت إلى تحسن أداء موظفيها. وقيام الهيئة بوضع أسس لعملية الاستقطاب وفق مؤهلات وكفاءات محددة، إضافة إلى تطوير نظم إدارة الأداء والذي يعتمد على مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة، والمحافظة على ما تمتلكه المواهب وذوي خبرة في مجال عملها. بالإضافة إلى المسمار الوظيفي الذي طوره الهيئة منذ عام ٢٠١٥.

وهذا يتماشى مع ما تم الاجابة عليه في السؤال الأول وهو أن المنظمة المتعلمة تجعل المؤسسة على استعداد أكبر للابتكار وتجمع العديد من الدراسات على أن للقيادة دورا هاما إما في عرقلة الابتكار أو في الدفع به، وقد تم اثبات التأثير الإيجابي للقيادة في العديد من الدراسات وكم جاءت دراسة (خيرة ونصيرة، ٢٠١١) بعنوان دور المنظمة المتعلمة في تشجيع عملية الابداع والتي أظهرت نتائجها بضرورة تبني المنظمة المتعلمة من أجل تمكين المنظمات من أجل خلق بيئة تتميز " بأنها مشجعة على التعلم، تبادل المعارف والخبرات، يسوده روح الفريق وتركز على الرؤية الشاملة. وتشير نتائج لوحة نتائج الابتكار في القطاع العام الأوروبي إلى أن المعرفة الخارجية هي المحرك الرئيسي للابتكار في ٢٦٪ من دول الاتحاد الأوروبي (Hugo Anthony & Laura, 2013) في حين خلصت دراسة (Rosenblat, 2011) إلى أن لجوائز التميز آثارا ايجابية على تعزيز الابتكار في المؤسسات، لما لها من دور في الاعتراف بالإنجاز وقد تكون دافعا نحو محاكاة المبتكرين.

ثالثا اختبار فرضيات الدراسة:

تشكل هذه الخطوة الاخيرة في الجانب العملي والتي تستهدف اختبار الفرضيات، إذ يستكشف الباحث بها مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث من جهة ومن جهة اخرى يختبر مدى قدرة تفسير وتأثير متغيراته المستقلة في المتغير التابع وما يشار اليه بهذا الصدد أن النموذج العملي الذي يسعى الباحث لاختباره هو النموذج الوسيط إذ يتكون من المتغير المستقل متمثلا بـ (أبعاد المنظمة المتعلمة) (والمتغير الوسيط متمثلا بـ (إدارة المواهب) والمتغير التابع متمثلا بـ (الابتكار التنظيمي).

اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تهتم هذه الفقرة باختبار فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث الثلاث والمتمثلة (خصائص المنظمة المتعلمة، إدارة المواهب والابتكار التنظيمي) وقد اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار الفرضيات الرئيسية الثلاث ووفق الفقرات الفرعية الآتية:

د. أشرف عوض

أ. إختبار فرضية الارتباط الرئيسية الأولى: التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب بأبعادها (ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط استخدم الباحث اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى اذ يظهر الجدول رقم (٧) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد (خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب). وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان جدول (٧) يشير الى حجم العينة (٢٥٨) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (.Sig) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen,1983)، وكما في جدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7) قيم ومستويات علاقة الارتباط

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
١	أقل من (٠,١٠)	علاقة ارتباط منخفضة
٢	من (٠,١٠) إلى (٠,٣٠)	علاقة ارتباط معتدلة
٣	أعلى من (٠,٣٠)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

و يشير جدول (٨) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغيرات المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*\*) (0.741) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وان ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (٩٩٪) فضلا عن علاقة خصائص المنظمة المتعلمة بإدارة المواهب التي كانت جميعها معنوية وبمستوى علاقة ارتباط قوية، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب عند مستوى معنوية (١٪) (أي إن نتيجة القرار هو قبول الفرضية بدرجة ثقة قدرها (٩٩٪).

جدول (٨) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب

Correlations								
		تفكير النظم	التمكن الشخصي	النماذج الذهنية	الرؤية المشتركة	التعليم الجماعي	المنظمة المتعلمة	إدارة المواهب
	Pearson Correlation	0.791**	0.589**	0.642**	0.597**	0.633**	0.741**	1
إدارة المواهب	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	258	258	258	258	258	258	258
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير الذي توليه (هيئة البريد) في تطوير العاملين وتأهيلهم من خلال تشجيع هيئة البريد العاملون على العمل بمبدأ التفكير الجماعي المتكامل عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل، وما يدل على ذلك أن الباحث قام بالاشتراك مع أحد فرق العمل الخاصة بعملية تطوير بعض الخدمات المصرفية المقدمة من قبل الهيئة، إضافة أن الهيئة تتبع نظام (Prototype) وهو تطبيق بعض الخدمات أو الأفكار الجديدة على نطاق ضيق (نموذج مصغر) في بعض الفروع حتى يتم التأكد من صلاحية الفكرة أو الابتكار وبالتالي يتم تداوله على مستوى كافة فروع ومكاتب الهيئة، إضافة إلى الدورات التدريبية المطورة والمتخصصة وورش العمل والندوات التي تعطي بنظام التدريب عن بعد. وإضافة على ذلك تؤكد الهيئة على مبدأ الكفاءات الوظيفية، فمثلاً عند اختيار أحد الموظفين للعمل في قسم خدمة العملاء يتم عمل كافة الاختبارات اللازمة لهذا الموظف للتأكد من إقائه الشديداً للعمل مباشرة مع العملاء. وما يؤكد على ذلك أن الابتكار الاتصالي حصل على المرتبة الثانية عند الحديث عن الابتكارات التي تقدمها الهيئة. خاصة أنها تشارك المستفيدين من الخدمة باستمرار في وضع الرؤية المستقبلية من خلال الحصول على التغذية الراجعة عن الخدمات المقدمة، وقد لاحظ الباحث أيضاً عند زيارته المتكررة للمركز الرئيسي، أنهم يقومون بتطوير وتحديث النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل باستمرار، إضافة إلى التعاون المستمر بين الموظفين والمديرين وأيضاً وضع نظام لتفويض الصلاحيات باستمرار والذي يعطي القدرة على تطوير عملية التمكين والقدرة الذاتية على التعلم.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Lee - Kelley, & Others, ٢٠٠٧) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعاد الرضا الوظيفي. واقترحت الدراسة عدة إستراتيجيات يمكن تطبيقها بواسطة مديري إدارة الموارد البشرية لتخفيض معدل دوران العمل، تمثلت في إيجاد رؤية مشتركة بين المنظمة والعاملين وإعطاء أهمية كبيرة لتطوير المعرفة لدى العاملين، بالإضافة إلى تطوير فرق التعلم داخل المنظمة. وهذا يوضح الارتباط الشديد بين خصائص المنظمة المتعلمة وأبعاد إدارة المواهب. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (المجمعي، ٢٠١٨) في تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة المواهب وخصائص المنظمة المتعلمة. وتحقق وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة المواهب في خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة.

د. أشرف عوض

كما اتفقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة (علياء وأحمد، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة الموهبة وخصائص المنظمة المتعلمة في المنظمة المبحوثة. وأيضاً وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الموهبة في خصائص المنظمة المتعلمة. وأتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩) والتي طبقت في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن وأشارت أهم نتائجها إلى أن هناك تأثير للإستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير في المنظمة المتعلمة، كما أن هناك تأثيراً للمحافظة على الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة. وهذا يوضح أيضاً الدور المتبادل في التأثير ما بين المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب

**اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثانية:** والتي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة و الابتكار التنظيمي بأبعاده) اذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*0.591) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) و بدرجة ثقة بلغت (٩٩%) فضلا عن تحقيق جميع أبعاد المنظمة المتعلمة علاقة ارتباط ايجابية وقوية مع متغير الابتكار التنظيمي والجدول (١٠) يوضح تلك العلاقة، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثانية عند مستوى معنوية (١%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%)



د. أشرف عوض

جدول (١٠) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي

Correlations								
		تفكير النظم	التمكن الشخصي	النماذج الذهنية	الرؤية المشتركة	التعليم الجماعي	المنظمة المتعلمة	
الابتكار التنظيمي	Pearson Correlation	0.671**	0.499**	0.592**	0.477**	0.663**	0.591**	1
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	258	258	258	258	258	258	258
<b>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</b>								

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قيام هيئة البريد بالعمل على رفع كفاءة العاملين وتأهيلهم من خلال الدورت وورش العمل والاختيار الأمثل وفقا للكفاءات الوظيفية والمشاركة الجادة في الاجتماعات، خاصة إجتماعات تطوير الخدمات، والمشاركة المستمر مع العاملين لوضع تصوراتهم حول تطوير الخدمات. ووضع برامج قيادية للقيادات الشابة وفقاً للتوجهات الحكومية العليا، وتطوير مستوى الاتقان العلمي والمهني في مجال التخصص (موارد بشرية متمكنة) وتوفير (مناخا مناسباً لتقديم آراء مقاربة حول بعض القضايا الخاصة بالعمل) وأيضاً وضع آليات لـ (بتناقش العاملون في الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى التميز ويشترك الجميع في عملية صنع القرار) أيضاً قيام ادارة العليا بالهيئة القومية للبريد بوضع أسس لفرق عمل وفقاً للمهام المنوطين بتحقيقها وبالتالي يتتصف جموعة العمل بالعقلية المتفتحة وبالقدرة على التفكير بصورة جماعية. وتطبيق الإجراءات اللازمة لتحقيقها الأمر الذي يتطلب إدراك الواقع كما هو دون مبالغة أو تقصير الأمر الذي دأبت (هيئة البريد) ومما يدعم هذه النتيجة حرص هيئة البريد على المشاركة الجادة بملف التميز ضمن منظومة التميز الحكومي المصري، ٢٠١٨. والذي يمثل فيه الابتكار واستشراف المستقبل ٢٠ ٥ من حجم الملف بالكامل وبالتالي فهذا يعتمد على الإدارة العليا

وأيضاً شهدت هيئة البريد في الفترة الحالية في مصر (٢٠١٨-٢٠٢٠) قدر كبير من التحول الإلكتروني في الخدمات الحكومية، وأيضاً المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الحكومية في تطوير خدماتها للحصول على جوائز التميز وفق منظومة مصر للتميز الحكومي. ويؤكد ذلك المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث بقاء بعض المديرين حيث أكدوا على أن الإدارة العليا لديها تطلعات كبيرة وتقوم بتطوير وتحفيز فريق العمل، بالإضافة إلى تشجيعها على الحوار الدائم بين الفرق بعضها ببعض.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kontoghiorghes et al, 2005) والتي بينت أن الاتصال المفتوح ومشاركة المعلومات، والمخاطرة وتطوير الأفكار الجديدة، وتوافر الموارد والمعلومات والوقت والحقائق كانت أبرز خصائص المنظمات المتعلمة في تمكين المنظمة نحو التكيف مع سرعة التغيير، وطرح المنتجات والخدمات بشكل أسرع، وتحسين الأداء التنظيمي. كما أتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خيرة ونصيرة، ٢٠١١) والتي أظهرت نتائجها ضرورة تبني المنظمة المتعلمة لخلق بيئة تتميز " بأنها مشجعة على التعلم، تبادل المعارف والخبراتي يسودها روح الفريق وتركز على الرؤية الشاملة، كما جاءت دراسة (Nusair , & Bae, 2011) (Ababneh) لتثبت أهمية القيادة التحويلية (أو التغييرية) Transformational leadership في تحفيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين العموميين في الأردن.

**اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:** والتي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والابتكار التنظيمي بأبعاده). يظهر جدول (١١) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) التي تبين وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بلغت (\*\*0.531) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير إدارة المواهب و الابتكار التنظيمي، وان ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلا عن تحقيق جميع أبعاد إدارة المواهب علاقة ارتباط ايجابية وقوية مع متغير الابتكار التنظيمي والجدول (١٠) يوضح تلك العلاقة، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثالثة عند مستوى معنوية (١ %)، (0.05%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%)، (95%)

جدول (١١) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المواهب والابتكار التنظيمي

Correlations							
		استقطاب الموهبة	تطوير الموهبة	إدارة اداء الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	إدارة المواهب	الابتكار التنظيمي
الابتكار التنظيمي	Pearson Correlation	0.541**	0.479*	0.612*	0.587**	0.531**	١
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.033	.000	.000	
	N	258	258	258	258	258	258
<b>* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).</b>							
<b>** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</b>							

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حيث (Florinda Matos and others, 2012) توصل الباحثين أن جذب المواهب والإحتفاظ بها عوامل حاسمة في الإبتكار. وتعتبر الحوافز مهمة للغاية: تحفيز القدرة الإبداعية للموظفين وتعزيز سمعة المؤسسة التي ستوفر موارد بشرية أكبر وأفضل. الإجراءات التي تحافظ على الإرتباط بين المؤسسة والموظفين الموهوبين مهمة للغاية.

د. أشرف عوض

كما أوردوا استكشاف العلاقة التي يمكن تأسيسها بين جذب المواهب والإحتفاظ بالموهبة والإبتكار. حيث يجب ربط فكرة المواهب الحقيقية بمفهوم الكفاءة والأداء العالي، وأن تكون المؤسسة لديها القدرة على تحويل الأفراد العاديين إلى العاملين في مجال المعرفة كما استنتجوا أن المؤسسات التي تقوم بإدارة أفضل للمواهب هي تلك التي لديها نتائج أفضل فيما يتعلق بالإبتكار.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيادة، ٢٠٢٠) والتي كان من نتائجها " وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.1 \leq \alpha)$  لأبعاد إدارة المواهب) الإحتفاظ بالمواهب، تدريب وتطوير المواهب، جذب المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي للمواهب (على البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال، الاستكشاف)

وقد أتفت هذه النتيجة مع دراسة (Bin byat and Sultan, 2014) والتي أكدت أن الدعائم الرئيسية لنظام الإبتكار: رأس المال البشري، والمالي، والتكنولوجي. أيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (دراسي، بوزيدي، ٢٠١٩) والتي استنتجت أنه يوجد أثر لإدارة المواهب على الإبتكار التنظيمي في حال تم الاهتمام فعلاً بإدارة المواهب، وجعل عملياتها ضمن إستراتيجيات المؤسسة وبالتالي نجاحها يضمن لها الوصول إلى الإبتكار التنظيمي. واتقت أيضاً مع دراسة (حسين، ٢٠١٦) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط وأثر لعمليات إدارة المواهب البشرية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

**اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث:**

إن الهدف الأساس لهذه الفقرة هي اختبار فرضيات التأثير الخاصة بمتغيرات البحث والتي تتمحور حول التأثير المباشر وغير المباشر بين تلك المتغيرات ووفقاً لطريقة (بارون وكيني) لاختبار النموذج الوسيط والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات وأما التأثير غير المباشر فتم استخدام طريقة (بارون وكيني) وهي تعد من الطرق الجيدة لاختبار تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. ومن أجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحث أيضاً اختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) وباستخدام برنامج (spss, v.23) ووفق الققرات لآتية:

**اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:** والتي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في إدارة المواهب) وللتأكد من مدى صحتها قام الباحث بأجراء اختبار الانحدار الخطي

اذ تظهر نتائج الجداول (١٢)، (١٣)، (١٤) الآتي:

د. أشرف عوض

- إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغ (٦٣,٨٩٩) عند مستوى دلالة (٠,٠١). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في إدارة المواهب وبدرجة ثقة (٩٩٪)

جدول (١٢) / قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير

المنظمة المتعلمة في إدارة المواهب (N=258)

ANOVA						
Model	Sum of Square	Df.	Means Square	F	Sig.	
١	Regression	9.013	1	9.013	63.899	.000b
	Residual	6.441	257	0.141		
	Total	13.291	258			
a. Dependent Variable: إدارة المواهب						
b. Predictors: (Constant): المنظمة المتعلمة						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج ( SPSS V. 23 )

- يتضح من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٦١١) بان خصائص المنظمة المتعلمة قادرة على تفسير ما نسبته (٦١,١٠%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة المواهب في هيئة البريد. أما النسبة المتبقية والبالغة (٣٨,٩٠%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج أخرى غير داخله في نموذج البحث.

جدول رقم (١٣)

قيمة  $R^2$  المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة المواهب

(N=104)

Model Summary				
Model	Sum of Square	R Square.	Adjusted R Squar	Std. Error of the Estimate
١	0.615a	0.611	0.593	0.36267
b. Predictors: (Constant): المنظمة المتعلمة				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج ( SPSS V. 23 )

د. أشرف عوض

- يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (٠,٨٣٩) بان زيادة مستوى توافر خصائص المنظمة المتعلمة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة إدارة المواهب بنسبة (٨٣,٩٠٪) من وحدة انحراف معياري واحد إذا تقبل الفرضية.

جدول (١٤) قيمة ( $\beta$ ) المحسوبة لعلاقة

التأثير لمتغير خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة المواهب (N=258)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
١	(Constant)	0.271	0.383	0.779	0.711	0.479
	CO	0.839	.105		7.779	0.000

a. إدارة المواهب Dependent Variable

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج ( SPSS V. 23 )

وقد أكد الباحث من قبل أن هناك تأثير متبادل بين المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب والذي أكدته العديد من الدراسات مثل دراسة (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩)، (عليا، أحمد، ٢٠١٨)، (المجمعي، ٢٠١٨)، وأن المنظمة المتعلمة بما لديها من أدوات يمكنها بالفعل أن تحقق تأثيراً كبيراً مثل ما أوضحتها هذه النتيجة وما أوضحه الباحث من تفسيرات في الفرض الأول.

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: والتي نصت على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في الابتكار التنظيمي وللتأكد من مدى صحتها قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي اذ تظهر الجداول أرقام (15)، (16) الآتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغ (٤٣,٩٨٧) عند مستوى دلالة (٠,٠١) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في الابتكار التنظيمي ودرجة ثقة (٩٩٪).

د. أشرف عوض

جدول (١٥) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير المنظمة المتعلمة في الابتكار التنظيمي (N=258)

ANOVA						
Model	Sum of Square	Df.	Means Square	F	Sig.	
١	Regression	7.886	1	7.886	43.987	.000b
	Residual	7.889	257	0.179		
	Total	15.443	258			
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي						
b. Predictors: (Constant): المنظمة المتعلمة						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج ( SPSS V. 23 )

- قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠,٥٩٩) أي أن متغير خصائص المنظمة المتعلمة يفسر ما نسبته (٥٩,٩٠٪) من التغيرات التي تطرأ على الابتكار التنظيمي والنسبة المتبقية (٤٠,١٠٪) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلة بالنموذج.

(جدول رقم (١٦) قيمة  $R^2$  المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير لخصائص المنظمة المتعلمة في الابتكار التنظيمي (N=258)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	0.711a	0.599	0.593	0.43312
b. Predictors: (Constant): المنظمة المتعلمة				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج ( SPSS V. 23 )

- معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) بلغ (٠,٧٩٩) أي ان الزيادة بتغير خصائص المنظمة المتعلمة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى الابتكار التنظيمي بمقدار (٧٩,٩٠٪) من وحدة انحراف معياري واحد وبما أن علاقة معنوية و عليه نقبل الفرضية.

جدول (١٧) قيمة (β) المحسوبة لعلاقة

التأثير لمتغير التأثير بين خصائص المنظمة المتعلمة في الابتكار التنظيمي (N=258)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
		B	Std. Error	Beta		
١	(Constant)	0.257	0.477	0.789	0.579	0.579
	المنظمة المتعلمة	0.799	0.121		7.779	0.000

إدارة المواهب a. Dependent Variable

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج ( SPSS V. 23 )

ويؤكد الباحث أنه كما جاء في التعليق على الفرض الثاني بوجود علاقة ارتباط بين المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي، كانت النتيجة لهذا الفرض هو وجود أثر وهذا بالفعل ما يعززه الواقع من قيام الهيئة بتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جاد الرب، ٢٠١١) عن ارتفاع مستوي توافر خصائص المنظمة المتعلمة ومستوي قدرات التفكير الابتكاري في مجموعة المنظمات الخدمية بالمقارنة بمجموعة المنظمات الصناعية، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي لجميع خصائص المنظمة المتعلمة على قدرات التفكير الابتكاري في مجموعتي الدراسة. وكان التأثير الأكبر في مجموعة المنظمات الخدمية.

**اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:** تتعلق الفرضية السادسة باختبار الدور الوسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي، والتي نصت (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار التنظيمي عن طريق إدارة المواهب) ومن أجل اختبار الدور الوسيط فقد اعتمد الباحث طريقة (Baron&Kenny,1986) وهي من الطرائق المعروفة جداً على مستوى الدراسات الأجنبية. وتتضمن الخطوات الآتية:

- أ- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير الوسيط.
- ب- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.
- ت- وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط في المتغير التابع ضمن معادلة تحميل الانحدار الثالثة ووجود المتغير المستقل كمتغير رقابي.

وتتضمن الخطوة الثالثة جانبيين هما:

- ✓ اذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دوراً وسيطاً جزئياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

د. أشرف عوض

✓ إذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (Zero-effect) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دوراً وسيطاً كاملاً بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

إذ أن الخطوة الاولى تعكس العلاقة التأثيرية لخصائص المنظمة المتعلمة في إدارة المواهب أما الخطوة الثانية فأنها تعكس العلاقة التأثيرية لخصائص المنظمة المتعلمة في الابتكار التنظيمي. أما الخطوة الاخيرة تتمثل بالعلاقة التأثيرية لإدارة المواهب في الابتكار التنظيمي بوجود خصائص المنظمة المتعلمة. وفي ضوء نتائج جدول (١٨) يتبين تحقق الشرط الاول والخاص بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل لخصائص المنظمة المتعلمة (في المتغير الوسيط) إدارة المواهب، أما الخطوة الثانية، تشير النتائج الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في الابتكار التنظيمي. أما قيمة (F) فقد كانت معنوية مما يبين القوة الاحصائية للنموذج المختبر. وتعذى هذه النتائج الى تحقق الشرط الثاني من شروط اختبار المتغير الوسيط (Mediator Variable) وفق طريقة (Baron&Keeney) ويعرض جدول(18) نتائج اختبار الخطوة الثالثة من خطوات اختبار المتغير الوسيط على و كلاً من وفق طريقة (Baron&Keeney,1986) حيث نلاحظ وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين إدارة المواهب و الابتكار التنظيمي بوجود خصائص المنظمة المتعلمة كمتغير رقابي بلغت ( $\beta = 0.306, P < 0.01$ ) ويستنتج من النتائج المذكورة أنفا أن المسار الانحداري حقق الشرط الاول والثاني والثالث وهو المسار من متغير خصائص المنظمة المتعلمة الى متغير إدارة المواهب الى متغير الابتكار التنظيمي و عليه ننتقل لملاحظة قيمة معامل التأثير بين المتغير المستقل والتابع فاذا كانت هذه القيمة قد انخفضت في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فإن هذا يعني بأن إدارة المواهب تتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع بشكل جزئي (Partial Mediation) ، اما اذا تحولت القيمة الى قيمة صفرية (عدم وجود تأثير فإن هذا يعني بأن المتغير يتوسط بشكل تام العلاقة بين المتغير المستقل والتابع). و عليه فان متغير إدارة المواهب يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي، لان قيمة معامل بيتا في الخطوة الاولى لمتغير إدارة المواهب انخفضت من ( $\beta = 0.809$ ) الى ( $\beta = 0.551, P < .01$ ) في الخطوة الثالثة. مع ملاحظة قيمة F المحسوبة أكبر من الجدولية في معنوية عند مستوى (١ %) مما يدل على القوة الاحصائية للنموذج في جدول (١٩)



جدول (18) نتائج اختبار تحميل المتغير الوسيط الخطوة الثالثة والرابعة لمتغير إدارة المواهب

ANOVA						
Model		Df.	Means Square	F	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
١	(Constant)	٠,١٦٩	٠,٤٧٨	١٩,٩٩٣	٠,٣٦٩	٠,٧١٥
	المنظمة المتعلمة	٠,٥٤٩	٠,١٨٩		٢,٨٧٧	٠,٠٠٧
	‘دائرة المواهب	٠,٣١٩	٠,١٧٦		٠,٢,٩٩	٤,٦٩٩
a. Dependent Variable: الابتكار التنظيمي						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V. 23)

ويهدف التحقق من حقيقة توسط إدارة المواهب للعلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي وفق (Baron&Kenny,1986) فان يجب اجراء اختبار (Sobel) ليتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة انفاً، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر. اذ صمم (Preacher&Leonardelli,2001) برنامج حسابي لأجراء هذا الاختبار (متوفر على شبكة الانترنت فقط) حيث يقوم الباحث بإدخال البيانات المطلوبة ويضغط كلمة حساب تخرج النتائج (والتي تعرض نتائجه في جدول (١٨) والتي تدل بحسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. وهذا الاختبار يحتاج لمعاملات غير معيارية (Unstandrized Coefficients) والاطفاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص الخطوة الاولى للعلاقة بين المتغير المستقل والوسيط والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بينهما.

وعن طريق هذا الاختبار نستخرج قيمة (Z-Value) ، وإذا كانت أكبر من (١,٩٦) فان هذا يشير أن متغير إدارة المواهب هو متغير وسيط أي أنه يوجد تأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت قيمة (Z-Value) اقل. اذ نلاحظ عن طريق نتائج جدول (١٩) أن العلاقة المفترضة ذات دلالة معنوية عند مستوى (١ %) لان قيمة (Z-Value) لو كانت أكبر من (١,٩٦). وهذه النتائج تفيد بان التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي حقيقية وذات دلالة معنوية لتوسط متغير إدارة المواهب للعلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي.

جدول (١٩) نتائج اختبار Sobel لتوسط متغير إدارة المواهب

p-value	Sobel test – Z-Value	Inputs		
P < 0.01	5.062 **	1	0.840	المنظمة المتعلمة إدارة المواهب الابتكار التنظيمي
		2	0.809	
		Sa	0.107	
		Ab	0.122	

Note: I=unstandardized regression coefficient for the association between IV & mediator  
3=unstandardized regression coefficient for the association between mediator & DV  
sa = standard error of a  
sb = standard error of b

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشحي، ٢٠١٦) في أهمية عوامل (التمكين ودعم القيادة وشيوع ثقافة الابتكار وتوفر الموارد البشرية المدربة والمحفزة، والاهتمام السياسي) والتي ثبت أن لها تأثير كبير في تطوير منظومة الابتكار وفي تهيئة امکانات (مثل البيئة التنظيمية الداعمة) لها أثر كبير أيضاً في خلق المناخ الابتكاري المطلوب. وهذا بالفعل ما لمسها الباحث عند مقابلاته سواء مع الإدارة العليا أو الفروع الرئيسية من اهتمام ببعض خصائص المنظمة المتعلمة.

**وتتفق أيضاً هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (الكساسبة، آخرون، ٢٠٠٩) والتي أشارت إلى وجود تأثير للاستقطاب والتدريب والتطوير في المنظمة، وأشارت دراسة (صلاح الدين، ٢٠١٣) على أهمية التعاون مع المواهب البشرية (المبدعين) وعلى أهمية إدارة المواهب لما لها من تأثير على مستقبل المؤسسة ودورها في المجتمع.**

وأيضاً إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السهلي، ٢٠١٥) والتي أظهرت نتائجها أهمية محور التعلم تحقيق التميز المؤسسي المستمر من خلال التشجيع على التعلم المستمر وظهرت أيضاً أهمية محور الحوار حيث الاحترام المتبادل بين موظفي مكاتب الاشراف التربوي يعمل على تشجيع الموظفين باستفساراتهم بغض النظر عن أسماء وظائفهم، ويتبادل اختصاصيوا التوعية المعلومات بينهم بوضوح وشفافية.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراس (دراسة مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، ٢٠١٥) والتي أظهرت أن الجهات تعزز وتشجع ثقافة الابتكار والإيجابية في ممارساتها، واتفق ٩٠٪ من المستطلعة آراؤهم على أن الابتكار سيكون أساساً لنجاح الحكومة خلال السنوات الخمس المقبلة)

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة اسة (Iman,et al.2017) والتي كان من أهم نتائجها أن هناك علاقة مهمة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري للموظفين بتوسط التعلم التنظيمي، أيضاً، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة المواهب والسلوك الابتكاري ويمكن أن يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري. قدرة التعلم التنظيمي لها علاقة كبيرة مع والسلوك الابتكاري وأن التعلم التنظيمي هو طريقة تربوية وتدريبية يمكن ربط الفرص للموظفين بأهداف مبتكرة.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث استنتاجات البحث وتوصياته وفقاً للإطار النظري والتطبيقي للبحث كما يلي:

#### أولاً: الاستنتاجات:

١. ظهر حرص واضح لإدارة الهيئة القومية للبريد على تبني خصائص المنظمة المتعلمة من خلال امتلاك تفكير النظم، التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) والتي تجلت بوضوح من خلال إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان بأوساط حسابية مرتفعة. وقد حظيت خاصية (التمكن الشخصي) بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، بينما جاءت خاصية) النماذج الذهنية (في المرتبة الأخيرة
٢. ظهر حرص واضح لإدارة الهيئة القومية للبريد على تبني أبعاد إدارة الموهبة (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) والتي تجلت بوضوح من خلال إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان بأوساط حسابية مرتفعة. ويؤكد هذا أن لدى البريد المصري مستوى جيد من الاهتمام بإدارة المواهب وقد حققت بُعد(تطوير الموهبة (المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، بينما جاء بُعد (الاحتفاظ بالموهبة) في المركز الأخير.
٣. ظهر حرص واضح لإدارة الهيئة القومية للبريد على تبني أبعاد الابتكار التنظيمي (ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات، الابتكار الإداري، الابتكار الاتصالي) والتي تجلت بوضوح من خلال إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان بأوساط حسابية مرتفعة وقد حقق بُعد ابتكار الخدمات المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بينما جاء بُعد(الابتكار الإداري) في المركز الأخير
٤. أفرزت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية احصائية معنوية بين المنظمة المتعلمة بخصائصها وإدارة المواهب بأبعادها على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.
٥. أفرزت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية احصائية معنوية بين المنظمة المتعلمة بخصائصها والابتكار التنظيمي بأبعاده على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.
٦. أفرزت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية احصائية معنوية بين إدارة المواهب بأبعادها والابتكار التنظيمي بأبعاده على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

د. أشرف عوض

٧. خلص البحث ان هناك دوراً تأثيرياً وسيطاً فاعلاً وذو دلالة معنوية عالية لتبني إدارة المواهب في تعزيز العلاقة بين خصائص المنظمات المتعلمة والابتكار التنظيمي في الهيئة القومية للبريد. مما يثبت صحة فرضيات البحث للغرض الذي وضعت من أجله.

**ثانياً: التوصيات:**

١- التأكيد على ضرورة ممارسة المظاهر الدالة على النماذج الذهنية، خاصة إتاحة المناقشات الموجهة باستمرار، وتوفير المناخ المناسب لتقارب الآراء حول بعض القضايا الخاصة. إضافة إلى تشجيع جهات نظر العاملون المتعددة والهادفة. ويمكن وضع آلية عمل لتطبيق هذه التوصية كالتالي:

أ- ان تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على ضرورة تطبيق آليات تشكيل وإدارة فرق العمل ووضع آليات وطرق معينة للمناقشات الجماعية التي يمكن أن تتم من خلال اجتماعات موجهة ومقننة للموظفين من خلال الإدارة العليا (مديرية الفروع/ والمكاتب) - والعمل على تسهيل ذلك من خلال فرق عمل كبرى عن طريق المركز الرئيسي

ب- تطوير فرق العمل لحل مشكلات معينة مثل فرق عمل الابتكارات البريدية / فرق عمل التطبيقات المصرفية/ فرق عمل المقارنات المعيارية مع أفضل المؤسسات العالمية.

٢- التأكيد على ضرورة ممارسة المظاهر الدالة على التعلم الجماعي وبناء الرؤية الشخصية والاهتمام بتنمية السلوكيات الداعمة إلى تفكير النظم وتدعيم التعلم التنظيمي ومظاهر التمكين الشخصي ومدى تأثيره على الابتكار التنظيمي بالهيئة.

**ويمكن وضع آلية عمل لتطبيق هذه التوصية كالتالي**

أ- أن تقوم الموارد البشرية بالعمل على تأكيد ضرورة تطبيق التعلم التنظيمي وبناء الرؤية المشتركة.

ب- حرص إدارة الهيئة على تطوير موارد بشرية متمكنة وقادرة على إنجاز الوظائف والمهام

ت- إهتمام الإدارة بتوفير الإجهزة التقنية وتفويض مجموعة العمل في بعض القرارات.

٣- إظهار مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفون وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، لماله من مردود ايجابي في تطوير الابتكار التنظيمي بالهيئة وتطلعاتها المستقبلية.

د. أشرف عوض

يمكن وضع آلية عمل لتطبيق هذه التوصية كالتالي:

- أ- العمل على إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين من خلال توفير البرامج التدريبية التي تضمن الشعور بالتطوير الوظيفي وتشجع الأداء المتميز.
- ب- الاعتماد على فرق العمل مما يعمل على تأكيد الترابط في الأداء وتنمية روح العمل الجماعي الذي يزيد من ارتباط العاملين بالمنظمة.
- ٤- التأكيد على أهمية التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة من خلال تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال أبعاد سنج الخمسة للمنظمة المتعلمة بالهيئة القومية للبريد في مصر.

ويمكن وضع آلية عمل لتطبيق هذه التوصية كالتالي:

- ١- القيام بعمل دورات تدريبية تهدف لإمام العاملين في الهيئة بماهية المنظمة المتعلمة وأبعادها وكيفية تحويل أي منظمة من تقليدية الي متعلمة وتوضيح أهمية ذلك.
- ٢- العمل على تقييم الخدمات التي تقدمها هيئة البريد عن طريق الاستقصاء بمعرفة جهات أخرى معتمدة من العملاء عن الخدمات المقدمة لهم من حين لآخر وبصفة دائمة ومستمرة لمعرفة مدي جودتها وللتعرف على جوانب القصور لمحاولة تداركها ولتحقيق رغباتهم وتقديم خدمات ذات جودة متميزة تضمن الإحتفاظ بالعملاء.
- ٣- تشجيع التنافس والإبداع بين موظفي الهيئة وخاصة العاملين في خدمة العملاء، وافساح المجال لذوي المواهب في المشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الإستراتيجية للهيئة؛ مما يؤدي إلى تطوير الابتكار التنظيمي

تتمثل متطلبات إدارة المواهب من العاملين الإداريين بالهيئة القومية للبريد في الآتي:

- ١- التزام الإدارة العليا وتعهدهم بنشر ثقافة إدارة المواهب القائمة على الاهتمام بالعاملين الموهوبين ذوي الأداءات المتميزة والكفاءات العالية، والتأكيد على دعم هيئة البريد المستمر لهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقيمتهم واتجاهاتهم؛ فلذلك مردوده على تحقيق الميزة التنافسية المنشود بلوغها من خلال الابتكار التنظيمي.
- ٢- التخطيط الجيد من قبل قادة الهيئة لضمان نجاح تطبيق مدخل إدارة المواهب بحيث يراعى في هذا التخطيط:

- أ- تحديد الموهبة في سياق تنفيذ المهام المهنية.
- ب- وضع المعايير التي يتحدد في ضوئها تعريف العاملين الموهوبين من حيث توجه إدارة المواهب إلى مجموعة صغيرة من العاملين المتميزين في الأداء أو إلى جميع العاملين أو وفقاً لمحددات تتصل بطبيعة الوظائف والمهام المؤسسية، أو وفقاً لمجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية والوظيفية.
- د- تحديد الوظائف المناسبة لتعيين العاملين الموهوبين.

د. أشرف عوض

- ٣- إعداد توصيفات لوظائف العاملين الموهوبين في هيئة البريد، بحيث يتم تحديد مواصفات العامل الموهوب في ضوء توافر مؤهلات وإمكانات معينة، مع توافر الخبرة والمعرفة، والاهتمام بالعمل والتنمية المهنية، وكذلك تحديد مجموعة المهام والمسئوليات المنوط بها العاملون الموهوبون، والتي تختلف باختلاف الوظائف والمجموعات الوظيفية بالهيئة.
- ٤- تطبيق نموذج تخطيط التعاقب الوظيفي لإعداد عاملين موهوبين ذوي إمكانيات عالية ليشتغلوا وظائف قيادية وتنفيذية عليا ليحلوا محل من يتقاعدون أو يستقيلون، بحيث تشمل خطة التعاقب الوظيفي على:
- أ- الوظائف التي تم التخطيط لها.
- ب- العاملين الموهوبين الذين يشغلون هذه الوظائف.
- ت- متطلبات العمل المؤسسي في كل وحدة إدارية وفي كل وظيفة فيها.
- ث- تقييم إمكانات العاملين الموهوبين، والمراجعة المستمرة لأدائهم لتلبية احتياجات التطوير التنظيمي بالهيئة.
- ج- خطط القوى العاملة وأنظمة الموارد البشرية بهيئة البريد وعمليات مراجعتها.
- ٥- توفير مخزون/احتياطي من العاملين الموهوبين على درجة عالية من الجاهزية بالهيئة لشغل المواقع الوظيفية الحيوية الشاغرة، ويكون ذلك من خلال التدريب المستمر للعاملين الموهوبين، بحيث يمكن الاستفادة من المواهب في مقابلة تحديات العمل المتعلقة بتوافر العاملين الأكفاء.

الدراسات المستقبلية

١. أثر إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستدامة، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية.
٢. إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة المواهب، والمنظمة المتعلمة وأثرهما على متغيرات أخرى في مؤسسات حكومية أخرى مثل الوزارات الحكومية مثل متغيرات منظومة التميز المؤسسي.
٣. إجراء دراسة مقارنة بين المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب في مصر، مع ما تشهده المؤسسات الحكومية في دولة الامارات، ويمكن أن يكون المتغير التابع المشترك هو منظومة التميز الحكومي.
٤. أثر تطبيق المنظمة المتعلمة على رضا العملاء عن الخدمات الحكومية في ظل منظومة مصر للتميز الحكومي.

## المراجع

### المراجع العربية:

١. أبو زيادة، زكي عبد المعطي (2020) "دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفمسطينية"، مجلة جامعة عجمان، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ص ١-٣٩.
٢. بوزيدي شهرزاد (٢٠٢٠) "أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي"، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، الاصدار الخامس، العدد ١، ص ١٢٢-١٣٣.
٣. حسين، وسام على، حمد، على عامر (٢٠١٦) "دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي" (دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين / أربيل / العراق)، مجلة كلية التراث الجامعة، ٣٠٥-٣٢٦.
٤. حسانين، جاد الرب (٢٠١١)، "خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص: ٨٦-١.
٥. خيرة، عيشوش، نصيرة، علاوي (٢٠١١) "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع الممتقي" الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ١٣-١٤ ديسمبر، عمان.
٦. سيد، ياسمين عبد الرحيم أحمد (٢٠١٨) " دور المنظمة المتعلمة في إكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
٧. الزبيدي، غني دحام تناي وعباس حسين وليد حسين (٢٠١٥) "إدارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥.
٨. صلاح الدين، نفيسة محمد (٢٠١٣) "العلاقة بين إدارة الموهبة البشرية وتنمية الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية ج. م. ع"، مجلة إدارة الأعمال المصرية-كلية التجارة-جامعة القاهرة، العدد ٤.
٩. المجمعى، علياء إبراهيم، عبد الستار، أحمد (٢٠١٨)، " متطلبات إدارة الموهبة وأثرها في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة / دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام

المجلة العلمية في جامعة السامراء " المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية،  
المجلد الأول / بغداد.

١٠. الفاعوري، رفعت، بكار براء (٢٠٠٢) "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية، ورقة بحثية ضمن مجلة: أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، إربد-الأردن.
١١. الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (٢٠١٤) "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي"، المجلة، العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٢، العدد ٢.
١٢. القواسمه، فريد محمد (٢٠٠٢). دور الشريك الاستراتيجي في عملية التطوير الإداري – الاتصالات الأردنية كحالة دراسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
١٣. الكساسبة، آخرون (٢٠٠٩): "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ١ (٣١ مارس/آذار ٢٠٠٩)، ص ص. ١٩-٤٥، ٢٧ ص. الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي.
١٤. النسور، أسماء سالم. (٢٠١٠) " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية". (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

15. Alsakarneh, A. A. and Hong, S. C., 2015. " Talent Management in twenty-first Century: Theory and practically", International Journal of Applied Research, 1(11): 1036-1043.
16. Aksakal Erdem, Metin Dağdeviren, Ergün Eraslan, İhsanYüksel (2013),"Personel Selection based on Talent Management", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 73, Pages 68-72.
17. Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledgescanning innovation methods. Research Policy, 44(7),1271-1282.
18. Baron, R. & Kenny, D. (1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.



- 
- 
19. Beardwell, Julie & Callydon, Tim, (2010) , “Human resource management A contemporary approach” 6th ed, Pearson education limited ,Edinburgh ,gate, Harlow, England ,London.
  20. Benest, F. 2008. Retaining and Growing Talent: Strategies to Create Organizational, Stickiness, ICMA Pre ss, 90 (9).
  21. Bugge, M. M., Hauknes, J., Bloch, C., & Slipersæter, S. (2010). The Public Sector in Innovation system: Module1 – Conceptual Framework. Retrieved from [http://www.innovation.fo/http://www.innovation.fo/wpcontent/uploads/2013/09/The\\_public\\_sector\\_in\\_innovation\\_systems.pdf](http://www.innovation.fo/http://www.innovation.fo/wpcontent/uploads/2013/09/The_public_sector_in_innovation_systems.pdf)
  22. Bloch, C. (2013), ‘Measuring innovation in the public sector’, in Fred Gault (ed.), Handbook of Innovation Indicators and Measurement, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 403-419
  23. Blass Eddie, Kurt April,(2008), "Developing Talent For Tomorrow", Ashridge Business School.
  24. Cho, JulieN,(2017)," Contribution of talent analytics in change management within project management organizations The case of the French aerospace sector", Procedia Computer Science, Volume 121, Pages 625-629.
  25. Cohen, J., and Cohen, P. 1983 "Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
  26. Conger, J.A.& Fulmer, R.M. (2003) "Developing your leadership pipeline Harvard business Review
  27. Davis, D. & Daley B. The learning organization and its dimensions as key factors in firms’ performance. Human Resource Development International 2008 ;Vol. 11, No. 1, p. 51–66
  28. De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. Speyer: EGPA conference. Lipse.
  29. Department of Innovation industry, Science and Research. (2011). Measuring Innovation in the Australian Public Sector. Retrieved from

- 
- 
- <https://innovation.govspace.gov.au>:  
<https://innovation.govspace.gov.au/files/2011/08/APSII-Consultation-Paper.pdf>
30. Dhanabhakym, M. and Kokilambal, K. (2014). A Study on Existing Talent Management Practice and its Benefits Across Industries. *International Journal of Research in Business Management*. 2(7): 23-36.
  31. Dodgson, M. "Organizational Learning: A review of some literature", *Organizational Studies*, 1993; 14(3), p. 375-.394
  32. Ellinger, A.D., Yang, B. & Ellinger, A.E. (2000). "Is the learning organization for real? Examining the impacts of the dimensions of the learning organization on organizational performance". *Proceedings of the 41st Annual Adult Education*
  33. Guthrie, J. 2001 "High involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, 44: 180-192.
  34. Guttel, W.H., and Konlechner, S. W. 2009. "Continuously hanging by a thread: Managing Contextually ambidextrous Organizations", *Schmalenbach Bus Rev (SBR)*, 61(2):150-172.
  35. Haskins, M.E., and G.R. Shaffer, (2010), "A talent development framework: Tackling. 9. Iqbal, Sarmad, Qureshi, Tahir Masood, Khan, M. Aslam, and Hijazi, Syed Tahir, (2013), "Talent management is not an old wine in a new bottle", *African Journal of Business Management*, Vol. 7, No. 35, PP 3609-3619
  36. Hollanders, H., Arundel, A., & Buligescu, B. (2013). *European Union Public Sector Innovation Scoreboard 2013*. Belgium: European Union. Retrieved from [http://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2014/06/1540\\_EIS-2011-12\\_EPSIS-2013.pdf](http://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2014/06/1540_EIS-2011-12_EPSIS-2013.pdf)
  37. Hughes, A., Moore , K., & Kataria, N. (2011). *Innovation in Public Sector Organisations:A pilot survey for measuring innovation across the public sector*. NESTA. Retrieved from [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation\\_in\\_public\\_sector\\_orgs.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation_in_public_sector_orgs.pdf).

- 
- 
38. James A. Cannon, Rita McGree, (2011), " Talent Management and Succession Planning " , Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK ,
  39. Johnston, R. and Hawke, G.(2002), Case Studies of Organizations with Established Learning Cultures, National Center for Vocational Education Reserch, Adelaide
  40. JOUR, Matos, Florindam. Lopes, Matos, N. Vairinhos, Valter, (2012) “ Testing the intellectual capital model using biplots, Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM ER -
  41. Iman Khaki1,a , Hamid Erfanian Khanzadeh2,b, Azam Babaki Rad(2017)” Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning “ International Letters of Social and Humanistic Sciences, ISSN: 2300-2697, Vol. 79, pp 16-28
  42. Institute of Public Administration Australia. (2014), AUSTRALIAN PUBLIC SECTOR INNOVATION: Shaping the Future through Co-Creation. Institute of Public Administration Australia. Retrieved from <http://www.ipaa.org.au/documents/2014/05/innovation-report.pdf>
  43. Karunathilaka, K., et.al, (2015), ”A study of Talent Management as A strategic Tools for Private Sector Oraganizations in Srilanka ”, European Journal of Business, Economics and Accountancy, 3 (6): 63-75.
  44. Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. and Feurig, P.(2005) Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. Human Resource Development Quarterly; vol. 16, no.2, p.185-211
  45. Lockwood, N. (2006), Talent Management: Driver for Organizational Success. Research Quarterly. 51 (6):1- 11.

- 
- 
46. McGee , Rita (2010) Talent Management And Succession Planning , second Edition , Chartered Institute of Personnel and Development , [www.cipd.co.uk/Bookstore](http://www.cipd.co.uk/Bookstore).
  47. Narver, J. and Slater, S. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 1990; Vol. 54, no.4; p. 20-35
  48. OECD. (2012), Public-sector innovation. Retrieved from <https://www.oecd.org/sti/outlook/eoutlook/stipolicyprofiles/competencestoinnovate/public-sectorinnovation.htm>
  49. Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (3): 19-36.
  50. Reacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001), "Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests" [Computer software]. Retrieved from <http://www.unc.edu/preacher/sobel/sobel.htm>.
  51. Rosenbati, M. (2011). The use of innovation awards in the public sector: Individual and organizational perspectives. *Innovation: Management, policy & practice*, 13(2),207-219.
  52. Sabuncu Kerem U., Gaye Karacay, (2016)," Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 235, Pages 443-452.
  53. Sekaran, U., & Bougie, R. (2013), *Research methods for business: A skill-building approach*. United Kingdom: John Willey & Sons Ltd.
  54. Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday. -
  55. Senge, P.M, (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, New York. \*
  56. Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1-14.

- 
- 
57. Stancu, D. & Balu, F. (2009), Building A Learning Organization: Case Study For A banking Institution, Metalurgia International, Vol. XIV, Issue 12,.p.174-179
  58. The National Audit Office. (2009). Innovation across central government. Ireland: The Stationery Office. Retrieved from <https://www.nao.org.uk/wpcontent/uploads/2009/03/080912.pdf>
  59. Tsang, E. (1997). 'Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research', Human Relations, 50(1), p.57-70
  60. Vatne Mariann, Torgersen Kristin,(2014)," Talent Management: "What is the value of Talent Management in Business Organizations?", Master Thesis , Copenhagen Business School.
  61. Waheed, S., Zaim, A. and Zaim, H. (2012), Talent Management in Four Stages. The USV Annals of Economics and Public Administration, 12(15): 130-137.
  62. Watkins, K and. Marsick, V. (2003), Demonstrating the Value of an organizations Learning Culture: The Dimensions of Learning Organization Questionnaire.Advances in Developing Human Resources, 5(2), 132-51, 132-51,139.
  63. Windrum, P., & Koch, P. (2008). Innovation in Public Sector Services - Entrepreneurship, Creativity and Management. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
  64. Zehava Rosenblatt, Hilla Peretz (2011), The Role of Societal Cultural Practices in Organizational Investment in Training: A Comparative Study in 21 Countries"Journal of Cross-Cultural Psychology, June ,42(5):817-831

د. أشرف عوض

---

---

### قائمة الاستبيان

عزيزي المبحوث

#### تحية طيبة..... وبعد

يمثل هذا الاستقصاء جزءاً رئيسياً من الدراسة الميدانية، والتي يُعدّها الباحث تحت عنوان: أثر آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية" والهدف الرئيسي هو التعرف على دور خصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي عن طريق تبني إدارة المواهب – بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد - مصر ولما كانت مشاركتكم تمثل جانباً بالغ الأهمية، نود أن أدعوكم للمشاركة في هذه الدراسة. بالإجابة على الاستبيان المرفق، علماً بأن كافة البيانات الواردة بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم سلفاً،،،،

الباحث

د. أشرف محمد إبراهيم عوض

كلية التجارة – جامعة دمياط

د. أشرف عوض

**السؤال الأول:** فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بآليات المنظمة المتعلمة في الهيئة القومية للبريد، والمطلوب: إبداء رأيك في كل عبارة بوضع علامة (✓) تحت الاستجابة التي تمثل وجهة نظرك:

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>تفكير النظم</b>						
١.	تستطيع الإدارة العليا بالمؤسسة التفكير بصورة شاملة تتعلق بجميع العناصر المكونة لنظام العمل					
٢.	يدرك المديرين أهمية الإطار الفكري والقيمي للعملاء والعاملون لأحداث التغيير المطلوب					
٣.	تشجع هيئة البريد العاملون على العمل بمبدأ التفكير الجماعي المتكامل عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل					
٤.	تدعم هيئة البريد ممارسة التجربة من أجل تحسين الأداء					
<b>التمكن الشخصي</b>						
٥.	تحرص هيئة البريد على تطوير موارد بشرية متمكنة وقادرة على انجاز الوظائف والمهام					
٦.	تسعى العاملون في هيئة البريد للمعرفة الجديد في تخصصاتهم للتمكن منه					
٧.	يتشارك العاملون في حضور ورش العمل والندوات التي تساهم في رفع كفاءتهم المهنية					
٨.	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل					
<b>النماذج الذهنية</b>						
٩.	يرحب العاملون بالمناقشات الموجهة للتنمية المهنية المستمرة					

د. أشرف عوض

					١٠. تهيئة إدارة هيئة البريد مناخا مناسباً لتقديم آراء مقاربة حول بعض القضايا الخاصة بالعمل
					١١. تسعى إدارة هيئة البريد إلى تحديث النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل باستمرار
					١٢. يتم تشجيع وجهات نظر العاملون المتعددة والهادفة
<b>الرؤية المشتركة</b>					
					١٣. يتناقش العاملون في الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى التميز ويشترك الجميع في عملية صنع القرار
					١٤. يتم مشاركة المستفيدين داخل وخارج هيئة البريد في وضع الرؤية المستقبلية
					١٥. يري العاملون أن تحقيق رؤية هيئة البريد مسؤولية مشتركة
					١٦. يتعاون العاملون في وضع خطة للتوفيق بين أهدافهم وأهداف بلدية الفجيرة
<b>التعليم الجماعي</b>					
					١٧. تتصف مجموعة العمل بالعقلية المتفتحة وبالقدرة على التفكير بصورة جماعية
					١٨. يوجد تعاون بين جميع أطراف العمل واحترام لكل الآراء بغض النظر عن التدرج الوظيفي لأفراد مجموعة العمل
					١٩. تثق مجموعة العمل بان الإدارة تضع في الاعتبار القرارات والتوصيات الجماعية
					٢٠. تهتم الإدارة بتوفير الأجهزة التقنية وبتفويض مجموعة العمل في بعض القرارات



د. أشرف عوض

١- المحور الثاني: إدارة المواهب: وهي وفيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بقياس إدارة المواهب في هيئة البريد الذي "، والمطلوب: إبداء رأيك بالنسبة لكل عبارة بوضع علامة (✓) تحت الاستجابة التي تمثل وجهة نظرك:

موافق تماماً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق على إطلاق (١)	العبارات
					<b>١- استقطاب المواهب</b>
					٢١. تستقطب الهيئة الافراد وفق قواعد وإجراءات تتلائم مع متطلبات العمل.
					٢٢. تجتذب الهيئة اعداد نوعية من الموظفين للعمل فيها وفق مؤهلات تمكنهم من ذلك.
					٢٣. يتوفر لدى الهيئة موظفين مؤهلين للعمل فيها من خلال المهارات والإمكانات التي يمتلكونها.
					<b>٢- تطوير المواهب</b>
					٢٤. تقوم الهيئة بتطوير موظفين وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به،
					٢٥. تعمل الهيئة على تنمية مهارات ومواهب موظفيها بطرق مختلفة وممكنة لمواكبة التغيرات.
					٢٦. تقيم الهيئة عدد من الدورات التدريبية وورش العمل التي تحسن من أداء موظفيها.
					<b>٣- ادارة اداء المواهب</b>
					٢٧. تمتلك الهيئة القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين.
					٢٨. تعتمد الهيئة مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة
					٢٩. تمتلك الهيئة القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة
					<b>٤- الاحتفاظ بالمواهب</b>
					٣٠. تحافظ الهيئة على مستوى عالي مما تمتلكه من مواهب وذوي خبرة في مجال عملها.
					٣١. تمتلك الهيئة معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.
					٣٢. تحفز الهيئة الموهوبين على البقاء فيها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي.

د. أشرف عوض

٢- المحور الثاني: إدارة الابتكار: وهي وفيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بقياس الابتكار المؤسسي في هيئة البريد الذي "، والمطلوب: إبداء رأيك بالنسبة لكل عبارة بوضع علامة (✓) تحت الاستجابة التي تمثل وجهة نظرك:

العبارات	غير موافق على إطلاق (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تمامًا (٥)
<b>أولاً: ابتكار العمليات</b> خلال عام ٢٠١٨ و ٢٠٢٠ هل قامت جهة عملك باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية/ ٣٣. الأساليب المتبعة في إنتاج الخدمات (التقنيات، المعدات، البرمجيات)					
٣٤. العمليات الإدارية واللوجستية المتبعة لدى الموظفين من أجل إنتاج الخدمات وتسليمها للمتعامل.					
٣٥. الأنشطة المساندة لتنفيذ العمليات المؤسسية مثل أنظمة الصيانة، العمليات، الشراء، المحاسبة					
<b>ثانياً: الابتكار في مجال الخدمات</b> خلال عام ٢٠١٨ و ٢٠٢٠ هل قامت جهة عملك باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية؟					
٣٦. استخدام التطبيقات الإلكترونية الذكية والانترنت online services لإتاحة الخدمات للمتعاملين.					
٣٧. توفير الخدمات على مدار ٢٤ ساعة/ ٧ أيام في الأسبوع					
٣٨. المواصفات الفنية للخدمات technical specifications لتحسين جودة الخدمات.					
٣٩. هناك ربط إلكتروني بين البلدية مع المؤسسات الحكومية الأخرى لتسهيل إجراءات توفير الخدمات (مثال الربط الإلكتروني والنافذة الواحدة)					
٤٠. الخدمة الذاتية عبر الأكتشاك الإلكترونية التي تخدم المتعاملين دون الحاجة إلى حضورهم الشخص إلى مراكز خدمة المتعاملين.					
٤١. الأبحاث العلمية لتقييم كفاءة وأثر الخدمات من أجل تحسن وتطوير ونوعية الخدمات وجودتها، والتأكد من مطابقتها لاحتياجات المتعاملين.					
<b>ثالثاً: الابتكار الإداري:</b> خلال عام ٢٠١٨ و ٢٠٢٠ هل قامت جهة عملك باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية؟					
٤٢. الانظمة الإدارية (نظام ادارة الأداء، ونظام إدارة الجودة)					
٤٣. وسائل تنظيم العمل واتخاذ القرارات (إعادة الهيكلة، فرق العمل، التفويض واللامركزية)					
٤٤. أنظمة التعيين في الوظائف كالعامل الجزئي، ونظام تقاسم الوظيفة، والعمل عن بعد.					

د. أشرف عوض

**السؤال الثالث:** فيما يلي بعض البيانات الشخصية الخاصة بك. والمطلوب: وضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي تناسبك:

(أ) الجنس: - ذكر  - أنثى

(ب) العمر:

- أقل من ٣٠ سنة  - من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة  - من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة

(أ) نوع الجنس: ذكر  - أنثى

(ب) العمر:

- أقل من ٣٠ سنة  - من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة

- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة  - من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة

(ج) المستوى التعليمي:

- ثانوية عامة/ دبلوم  بكالوريوس  دبلومة عليا

- ماجستير  دكتوراه  أخرى

(د) الخبرة في المؤسسة:

- أقل من ٥ سنوات  - من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات

- من ١١ إلى أقل من ١٥ سنة  - ١٦ سنة فأكثر

(د) المركز الوظيفي:

- مدير إدارة/ فرع  - نائب المدير

- رئيس قسم

مع خالص شكري وتقديري، الباحث.

---

---

**The role of the characteristics of the learning organization in promoting institutional innovation by adopting talent management- application to the National Post Authority- Egypt.**

*By*

**Dr. Ashraf Mohamed Ibrahim Awad**

Asisstant Professor of Business Administration

Faculty of Commerce – Damietta University

**Abstract**

The research aim to analyze the role of the characteristics of the Learning Organization in achieving Innovation by adopting talent management by applying on the National Post Authority - Egypt, and in order to achieve the research objectives, the researcher used the descriptive analytical approach, and all branches and offices of the Greater Cairo region were selected as an applied field for research by Distributing a questionnaire that included a sample of (348) respondents from (directors of branches and central departments, deputy directors, and heads of departments) as well as personal interviews, and the correlation coefficient (person) and test (F) were used to determine the significance of the regression equation, and (R) was used. With the help of the statistical program (SPSS V.23), to explain the effect of the independent variable on the mediating variable and the dependent variable, the research reached a set of conclusions, the most important of which is that the adoption of talent management has an effective influence in strengthening the relationship between the learning organization and institutional innovation in the National Postal Authority.

The research was concluded with a number of recommendations, the most prominent of which is the need to employ the mediating role of talent management in enhancing the positive influential relationship between the characteristics of the learning organization and

---

---

organizational innovation, thus contributing to the provision of a variety of innovative and renewable services that add value to Egyptian Post customers, which supports organizational innovation at the local level, as well as the possibility Attracting new customers as a result of competition, especially in the newly deployed electronic banking services in the Postal Authority, and therefore the research will contribute to the development of the National Post Authority in light of the government excellence system that all government institutions in Egypt seek to achieve in order to develop the best possible service for citizens.

**Key words:** learning organization; Talent management; Institutional innovation.